

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій
для студентів денної та заочної форм навчання
за спеціальністю 051 «Економіка»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 3 від 22.12.2016 року

Харків
НТУ «ХП»
2017

Економічне управління підприємством: конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 051 «Економіка» / уклад. Л. С. Ларка. – [електронне видання]. – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 84 с.

Укладач Л. С. Ларка

Рецензент М. В. Мірошник

Кафедра економіки і маркетингу

ВСТУП

Економічне управління підприємством ґрунтується на розумінні особливостей функціональних підсистем управління, результатах фінансової діагностики, раціональному управлінні грошовими потоками, оптимальній системі бюджетування. Курс лекцій з дисципліни «Економічне управління підприємством» складається з двох модулів. До складу першого модуля входять теми, які висвітлюють задачі економічного управління за функціональними підсистемами управління підприємством, розкривають сутність понять «система», «економічний порядок», «економічна свобода», «бюджетування». Темми лекцій, які утворюють другий модуль, відображають специфіку управління грошовими потоками підприємства за результатами фінансової діагностики на засадах бюджетного управління. Темми лекцій згідно з навчальною та робочою програмами наведено в таблиці.

Таблиця – Структура курсу лекцій

Тема лекції	Кількість аудиторних годин
Модуль 1. Організація економічного управління підприємством	
1. Введення в дисципліну «Економічне управління підприємством»	2
2. Системна характеристика економічного управління підприємством	2
3. Технологія вирішення завдань економічного управління	2
4. Економічний порядок підприємства та інструменти його підтримання	2
5. Система бюджетного управління підприємством	2
6. Організація бюджетного управління	2
7. Технологія формування операційних бюджетів	2
8. Розроблення бюджету доходів і витрат	2
Модуль 2. Основні напрями економічного управління підприємством	
9. Управління грошовими потоками підприємства	2
10. Інформаційне забезпечення бюджетного управління	2
11. Фінансова діагностика підприємства	2
12. Управління чистим оборотним капіталом	2
13. Управління інвестиційним портфелем підприємства	2
14. Стратегічне та оперативне управління фінансуванням діяльності підприємства	2

ТЕМА 1. ВВЕДЕННЯ В ДИСЦИПЛІНУ «ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

1.1. Сутність управління підприємством.

1.2. Цілі, завдання, предмет курсу.

1.3. Структура курсу.

1.1. Сутність управління підприємством

Управління підприємством – процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання.

Управління в прямому сенсі слова – це дія на працівників з метою досягнення мети, яка стоїть перед підприємством і його колективом. Воно ґрунтується, з одного боку, на багатьох галузях знань, таких як економіка і політологія, соціологія й психологія, інженерні дисципліни і статистика, а з іншого – на узагальненні практичного досвіду управління різними підприємствами, організаціями й компаніями.

Система управління включає такі компоненти:

- принципи і завдання управління;
- організаційна структура апарату управління;
- правові основи та економічні методи управління;
- інформація й технічні засоби їх оброблення.

Управління підприємством складається з ряду функціональних підсистем. Ними є:

- стратегічне і поточне управління (підприємством);
- планування;
- управління персоналом;
- управління виробництвом;
- управління маркетингом;
- управління фінансами;
- управління інвестиціями.

Завданням стратегічного управління є забезпечення економічного зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. В основі стратегічного управління лежить необхідність:

- стратегічного аналізу змін зовнішнього середовища (на ринку, в політиці, законодавстві тощо) і умов для формування цілей, потенційних можливостей підприємства (ресурси, проекти, ідеї, наявність команди тощо);
- вибору стратегії розвитку підприємства й альтернативних варіантів;
- реалізації вибраної стратегії розвитку.

До завдань поточного управління належить забезпечення неперервності і синхронності роботи всіх ланок підприємства, спрямованих на виконання встановлених поточних завдань.

До завдань управління персоналом відповідно до стратегії розвитку підприємства і поточними потребами виробництва відносять:

- забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації заданого професійного складу і чисельності;
- навчання працівників відповідно до прийнятої на підприємстві технології й організації виробництва продукції;
- розстановка персоналу за робочими місцями;
- проведення об'єктивної оцінки і оплати результатів діяльності кожного працівника як основи ефективної мотивації його праці;
- забезпечення прав і соціального захисту;
- забезпечення безпеки і нормальних умов праці.

З метою реалізації вказаних завдань до системи управління персоналом на великому підприємстві, як правило, входять відділи кадрів, навчання, оцінки персоналу й оплати праці, техніки безпеки.

Основним завданням підсистеми *управління виробництвом* є організація виготовлення і постачання продукції необхідної якості й встановленої собівартості в заплановані терміни. На практиці це означає, що органи цієї підсистеми управління повинні забезпечувати дотримання технологічної дисципліни, принципів ресурсозберігання, виробничого режиму шляхом відповідної організації виробництва і праці.

Управління маркетингом є однією з найважливіших підсистем управління підприємством. Від неї залежить, з одного боку, правильність визначення того, яку продукцію виробляти, в якій кількості й в який термін, а з іншого – ефективність постачання підприємства факторами виробництва за цінами, що не сприяють зростанню витрат виробництва, формування ринку збуту продукції в необхідному обсязі та за цінами, які забезпечують отримання прибутку.

Управління фінансами підприємства включає організацію і контроль надходження грошових коштів від реалізації продукції або стягування сум за попередніми угодами за надані послуги, а також грошових надходжень від цінних паперів тощо. Найважливішими завданнями управління фінансами є також оплата поставок сировини і матеріалів, призначених для виробництва; платежі за рахунками, які підлягають оплаті за раніше придбані товари; платежі за експлуатаційними витратами (реклама, страхування тощо); виплата заробітної плати працівникам підприємства; виплата податків і здійснення інших платежів до бюджету та позабюджетних фондів.

Управління інвестиціями включає:

- постійне вдосконалення організації виробництва і праці на базі пошуку, відбору, розробки і впровадження інноваційних пропозицій;
- формування банку інноваційних ідей та варіантів їх вирішення;
- організацію процесу виявлення проблем розвитку та їх вирішення;
- формування на підприємстві клімату новаторства, пошуку нових ідей.

Перераховані підсистеми управління підприємством реалізують такі функції:

- 1) постановка цілей і завдань відповідно до прийнятої стратегії із специфікою підсистеми;
- 2) планування необхідних ресурсів для вирішення поставлених завдань;
- 3) організація і регулювання процесу виконання відповідно з метою і поставленими завданнями, які забезпечують об'єднання зусиль і ресурсів у заданому напрямі;
- 4) стимулювання працівників, спрямоване на підвищення ефективності їх праці для досягнення поставленої мети;
- 5) контроль і коригування діяльності підсистеми та прийняття необхідних заходів для отримання результату.

1.2. Цілі, завдання, предмет курсу

Метою дисципліни є формування у студентів знань про закономірності змін економічних параметрів діяльності підприємства, умінь і навичок застосування методів та інструментарію для обґрунтування економічно ефективних управлінських рішень.

Завданнями дисципліни є вивчення системних характеристик економічного управління підприємством; оволодіння бюджетуванням як однією з най-

поширеніших технологій економічного управління підприємством; набуття вмінь використовувати методи та інструменти фінансового менеджменту для управлінських рішень.

Предмет дисципліни: закономірності формування і підтримування економічних процесів на підприємстві та інструментарій підготовки управлінських рішень.

Місце дисципліни в навчальному процесі підготовки магістрів. Вивчення дисципліни базується на знаннях мікроекономіки, економіки підприємства, стратегії підприємства, планування і контролю на підприємстві, економіко-математичного моделювання, управління витратами.

Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни. Після вивчення дисципліни студент повинен:

знати:

- принципи формування системи економічного управління на підприємстві;
- правила формування системи бюджетного управління й вимоги до наповнення її елементів;
- організацію і технологію бюджетного процесу на підприємстві;
- особливості управління чистим оборотним (робочим) капіталом;
- засоби формування інвестиційного портфеля підприємства та його оптимізації;

уміти:

- виконувати розрахунки ключових параметрів діяльності підприємства і виявляти закономірності його розвитку;
- економічно обґрунтовувати доцільність управлінських рішень стратегічного й оперативного характеру;
- складати операційні й фінансові бюджети підприємства та оцінювати їх виконання;
- аналізувати фінансовий стан підприємства, розробляти рішення щодо управління прибутком і грошовими потоками, формувати структуру капіталу;
- обґрунтовувати оптимальний інвестиційний портфель підприємства;
- розробляти й удосконалювати методичний інструментарій фінансової діагностики;
- розробляти систему бюджетування на підприємстві;

– формувати організаційний механізм економічного управління підприємством.

1.3. Структура курсу

МОДУЛЬ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тема 1. Вступ в дисципліну «Економічне управління підприємством».

Тема 2. Системна характеристика економічного управління підприємством.

Тема 3. Технологія вирішення завдань економічного управління.

Тема 4. Економічний порядок підприємства та інструменти його підтримання.

Тема 5. Система бюджетного управління підприємством.

Тема 6. Організація бюджетного управління.

Тема 7. Технологія формування операційних бюджетів.

Тема 8. Розроблення бюджету доходів і витрат.

МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тема 9. Управління грошовими потоками підприємства.

Тема 10. Інформаційне забезпечення бюджетного управління.

Тема 11. Фінансова діагностика підприємства.

Тема 12. Управління чистим оборотним капіталом.

Тема 13. Управління інвестиційним портфелем підприємства.

Тема 14. Стратегічне та оперативне управління фінансуванням діяльності підприємства.

Запитання для самоперевірки

1. Як Ви розумієте поняття «економічне управління підприємством»?
2. Які функціональні підсистеми утворюють систему управління? Надайте їм стислу характеристику.
3. Як між собою пов'язані функціональні підсистеми управління?
4. Назвіть функції основних функціональних підсистем управління.
5. Які компетенції Ви плануєте отримати за результатами проходження курсу «Економічне управління підприємством»?

ТЕМА 2. СИСТЕМНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Параметри системної характеристики економічного управління підприємством.

2.2. Системний аналіз економічних систем.

2.3. Характеристика організації як системи.

2.1. Параметри системної характеристики економічного управління підприємством

До основних параметрів системної характеристики економічного управління підприємством належать: об'єкт, предмет, метод, категорії, функції, закони.

Об'єктом економічного управління підприємством виступають регульовані та самоорганізуючі процеси, що відбуваються на підприємстві, а також сукупність організаційних взаємовідносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю: організація та дезорганізація, субординація та координація, упорядкованість та узгодженість, тобто взаємодія людей щодо сумісної діяльності.

Предметом економічного управління підприємством є загальні та специфічні тенденції, що діють на підприємстві, механізм їх прояву та використання різними суб'єктами управління.

Методи економічного управління підприємством – це системний метод та метод порівняння. Системний метод орієнтує ОПР (особу, що приймає рішення) на розкриття цілісності підприємства та факторів, що її забезпечують, при аналізі зв'язків підприємства з зовнішнім та внутрішнім середовищами. Метод порівняння – підбір та аналіз тотожних підприємств як об'єктів економічного управління.

Категорії економічного управління підприємством поділяють на три групи:

- спільні для більшості економічних дисциплін;
- такі, що переважно відображають організаційні явища та процеси, які відбуваються в соціальних та соціально-економічних системах;
- такі, що розкривають технологію організаційної діяльності та управління.

Функції економічного управління підприємством: пізнавальна, раціонально-організуєча, прогностична, методологічна.

Закони економічного управління підприємством: різноманіття та альтернативності розвитку соціальних систем, відмінності між суб'єктом та об'єктом управління, синергії, самозбереження, інтеграції і диференціації організацій.

2.2. Системний аналіз економічних систем

Будь-яке підприємство діє не ізольовано – воно взаємодіє з різними елементами економічної системи; крім того, у загальному випадку саме підприємство також має досить складну організаційну структуру, а злагоджена діяльність усього економічного організму й окремих його елементів у найбільш структурованому й логічному вигляді описується в межах теорії систем.

Система – безліч елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним та утворюють певну цілісність, єдність. Системи поділяють на матеріальні (системи неорганічної природи й живі системи) і абстрактні (гіпотези, теорії, лінгвістичні, логічні й інші подібні конструкції). Особливий клас матеріальних живих систем становлять соціальні системи, сутнісною ознакою яких є наявність соціальних груп як таких, що мають спільні інтереси, цінності й норми поведінки. Один з різновидів соціальних систем – соціально-економічні системи, що поєднують групи людей відповідно до певних економічних інтересів.

Соціально-економічну систему можна визначити як сукупність ресурсів з обов'язковою й домінуючою участю людського фактора, об'єднаних для досягнення деякої мети економічного (як правило) характеру, організованих належним чином і діючих як єдине ціле. Систему можна поділити на складові частини (підсистеми).

Система не є механічним поєднанням її елементів. Це нова якість, зміст якої полягає в тому, що саме система дозволяє досягти тих цільових орієнтирів, які в принципі недосяжні її елементами окремо.

Ресурси, що ідентифікуються при описі соціально-економічної системи, різноманітні: трудові, матеріальні, фінансові, організаційні, часові, інформаційні та ін.

Значущість того або іншого ресурсу в системах різних типів варіює, однак загальною тенденцією в процесі розвитку економіки останніх десятиліть є стабільно значна роль фінансових ресурсів. Логіка тут очевидна: по-перше, маючи в достатньому обсязі кошти як квінтесенцію фінансових ресурсів, можна придбати будь-який інший вид ресурсу; по-друге, планування дій відносно будь-якого ресурсу в остаточному підсумку зводиться до проблеми фінансування; по-третє, порівняльна цінність і значущість ресурсів у операціях обміну визначаються через вартісний вимірник, тобто через гроші.

Із системного підходу впливає новий погляд на ефективність функціонування соціально-економічних систем: взаємодія між окремими частинами системи набагато більше впливає на її ефективність, ніж результативна робота зазначених частин.

Методики, що реалізують принципи системного аналізу в конкретних умовах, спрямовані на формалізацію процесів дослідження системи, а також постановки та вирішення проблеми.

Спільним для всіх методик системного аналізу є формування варіантів подання системи (процесу розв'язування задачі) та вибір найкращого з них. Загальна схема етапів системного дослідження має такий вигляд:

ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ → ВИЯВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ → ФОРМУЛЮВАННЯ КРИТЕРІЇВ → ВИЗНАЧЕННЯ НАЯВНИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ → ГЕНЕРАЦІЯ АЛЬТЕРНАТИВ ТА СЦЕНАРІЇВ

2.3. Характеристика організації як системи

Системний підхід до організації являє собою більшою мірою спосіб мислення щодо організації й управління нею. Властивості організації як системи проявляються в таких характеристиках:

- система прагне зберегти свою структуру (прояв закону самозбереження);
- система має потребу в управлінні;
- у системі формується складна залежність від властивостей її підсистем.

У будь-якій організації реалізуються три ключові процеси:

- одержання ресурсів із зовнішнього середовища;
- трансформація ресурсів у готовий продукт (або послугу);

– передача його в зовнішнє середовище.

Організація як система координації поведінки людей забезпечує процес досягнення цілей. Діяльність учасників організації реалізується в рамках структури й залежить від ефективності зв'язків, установлених між ними.

Однією з самих значних характеристик організації є її взаємодія із зовнішнім середовищем. Організація залежить від зовнішнього середовища як відносно своїх ресурсів, так і в реалізації продуктів своєї життєдіяльності.

Діяльність організації заснована на ієрархії управління, що являє собою управлінську підсистему організації. Вертикальний поділ праці відокремлює координацію як самостійну функцію. Ціль розвитку (або просто функціонування) організації розглядається як орієнтир, що вирівнює індивідуальне формулювання цілей працівників, і зв'язків, що забезпечують взаємодію працівників у процесі делегування повноважень і відповідальності.

Для нормальної роботи будь-яка організація повинна:

- сформувати образ ідеального стану організації;
- розробити місію й стратегічні цілі;
- сформувати стратегію розвитку організації;
- визначити стратегії підтримки у вигляді функціональних стратегій, стратегічних проектів і стратегічних програм;
- розділити функції виробництва й управління;
- сформувати підрозділи відповідно до необхідних функцій для реалізації стратегії;
- визначити зв'язки між підрозділами, сформувавши структуру управління організацією;
- розробити збалансовану систему показників, що забезпечує реалізацію стратегії розвитку організації;
- здійснити стратегічні зміни в організації.

Запитання для самоперевірки

1. Назвіть основні параметри системної характеристики економічного управління підприємством.
2. Які властивості має організація, виходячи з системного підходу?
3. Який вигляд має алгоритм проведення системного дослідження?
4. Надайте характеристику основним процесам в організації.
5. Як Ви розумієте поняття «системний підхід»?

ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Основні завдання економічного управління.

3.2. Методи вирішення завдань економічного управління.

3.3. Мінімізація помилок при вирішенні завдань економічного управління.

3.1. Основні завдання економічного управління

Завдання економічного управління систематизовано згідно з етапами класичного процесу управління за Месконом.

На етапі планування ухвалюють рішення щодо: місії й цілей організації; стану зовнішнього середовища і його впливу на майбутнє організації; стратегії й тактики досягнення поставлених цілей; бюджету організації; вибору інвестиційних проектів; каналів збуту й розподілу продукції; розробки нових видів товарів і послуг; способах проведення рекламних кампаній.

На етапі організації приймають такі рішення: про способи організації взаємодії підрозділів і працівників організації; про організаційну структуру; про межі й розподіл владних повноважень.

На етапі мотивації приймають рішення про: потреби співробітників підприємства; те, що необхідно зробити для підвищення продуктивності праці підлеглих; методи і прийоми мотивації конкретних працівників.

На етапі контролю приймають такі рішення: як і за якими показниками варто оцінювати результати роботи; як часто потрібно вимірювати ці показники; які методи й процедури контролю варто використовувати в процесі управління організацією; наскільки організація просунулася в досягненні поставлених цілей; які зміни варто внести в роботу організації, якщо ціль бізнесу не досягнута.

3.2. Методи вирішення завдань економічного управління

У загальному вигляді процес розв'язання задач економічного управління складається з таких етапів:

1. Постановка задачі розв'язання проблеми.
2. Розробка варіантів розв'язання.
3. Вибір розв'язки.
4. Організація виконання розв'язки та її оцінка.

Специфіка третього та четвертого етапів безпосередньо залежить від методу розв'язання задач економічного управління.

ОСНОВНІ МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Метод «гарної ідеї». Це найдавніший метод вирішення завдань у психології управління, який передбачає вияв інтуїції. Оскільки проблема формулюється не завжди чітко, на основі інтуїції часто приходить блискавичне її формулювання та вирішення.

2. Метод «мозкового штурму». Сутність його полягає в генерації ідей учасниками творчої групи, очолюваною модератором.

3. Метод щоденників. Якщо управлінське завдання є дуже складним і для свого вирішення вимагає значної напруги творчих зусиль протягом тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати колективно, а також нарізно. Кожен із них щоденно протягом одного-двох тижнів записує у блокнот спостереження і формулює висновки з приводу можливого вирішення завдання. Результати роботи обговорюють на спільній дискусії. Для узагальнення спостережень, міркувань, пропозицій формулювання тематики дискусії керівник може особисто ознайомитися із нотатками у кожному щоденнику.

4. Метод Дельбека. Він застосовується для вирішення завдань, що вимагають знань у різних галузях, і передбачає активний творчий підхід до вирішення проблем групи кожною особою. Метод охоплює кілька етапів:

- визначення проблеми;
- виявлення чинників, що сприяють і перешкоджають виконанню мети, і встановлення зв'язку між ними;
- пошук варіантів вирішення проблеми і вибір найоптимальнішого варіанта.

Метод Дельбека передбачає такий порядок роботи:

1. Короткий опис (протягом 15 хв.) кожним членом групи незалежно один від одного конкретної управлінської ситуації.
2. Фіксування найхарактерніших пропозицій.
3. виправлення помилок і неточностей у формулюваннях осіб групи за допомогою запитань і відповідей.

4. Фіксування кількості однакових пропозицій.
 5. Зведення кількості пропозицій, що не відрізняються, до нуля.
 6. Синтез пропозицій, що виражають думку групи і виокремлення фактичної ситуації, що склалася.
 7. Стислий опис бажаного кожною особою групи.
 8. Дискусія щодо пропозиції, яка оцінює наявну ситуацію, проводиться протягом 20 хв.
 9. Винесення після дискусії кожним із групи трьох пропозицій за ступенем важливості.
 10. Формулювання мети у вигляді пропозиції, з якою погоджується більшість учасників.
 11. Складання переліку чинників, що перешкоджають досягненню мети.
 12. Визначення чинників, що сприяють досягненню мети.
 13. Складання плану реалізації організаційної зміни.
5. Техніка прийняття рішень «Квадрат Декарта». «Квадрат Декарта» – це проста техніка прийняття рішень, що вимагає зовсім небагато часу. Вона допомагає прояснити значимі критерії вибору й наслідку кожного рішення. Справа в тому, що в ситуації, яка вимагає вирішення, ми нерідко зосереджуємося на одному або двох його аспектах і в результаті заганяємо себе у безвихідне становище, не зауважуючи значимих для нас критеріїв вибору. Це проста техніка прийняття рішень. Її суть полягає в тім, що потрібно розглянути проблему/ситуацію, відповівши на такі чотири запитання:
1. Що буде, якщо це відбудеться? (Що я одержу, плюси від цього).
 2. Що буде, якщо цього не відбудеться? (Усе залишиться так, як було, плюси від неотримання бажаного).
 3. Чого НЕ буде, якщо це відбудеться? (Мінуси від одержання бажаного).
 4. Чого НЕ буде, якщо цього НЕ відбудеться? (Мінуси від неотримання бажаного).
6. *SWOT*-аналіз являє собою побудову матриці для систематизації інформації про об'єкти і явища за категоріями: *Strengths*, тобто сильні сторони; *Weaknesses*, тобто слабкі сторони; *Opportunities*, тобто можливості; *Threats*, тобто погрози.

7. Діаграма Парето – це інструмент, що дозволяє визначити проблемні зони й розподілити зусилля за ступенем оптимальної черговості для їхнього рішення.

Етапи побудови діаграми:

1. Формулювання проблеми.
2. Створення переліку причин (факторів), які створюють найбільші труднощі та їх ранжирування.
3. Підрахунок суми кількості появ кожної причини за встановлений проміжок часу.
4. Формування таблиці, де дані розташовуються в порядку убутання значущості.
5. Перенесення даних у систему координат. На осі абсцис відкладають розглянуті фактори, а на осі ординат – величину внеску факторів у рішення проблеми.
6. Побудова діаграми з відповідними кожному окремому фактору (причині виникнення проблеми) стовпчиками.
7. Аналіз діаграми.

3.3. Мінімізація помилок при вирішенні завдань економічного управління

В основі більшості помилок лежать неправильно ухвалені рішення. Як правило, виділяють дві групи факторів, що впливають на ухвалення рішення: внутрішні й зовнішні.

Внутрішні – це фактори, пов’язані з особистістю особи, що приймає рішення. Це особливості сприйняття й переробки інформації, особливості особистості, цінності й мотивація.

Зовнішні – це фактори, пов’язані з умовами ухвалення рішення (наприклад, обмеженість часу) і впливом інших людей.

Для запобігання помилок у процесі ухвалення рішення необхідно застосовувати такі міри: коректне й ретельне формулювання цілей й виділення критеріїв ухвалення рішення; ретельний збір і аналіз інформації, умов ухвалення рішення; дотримання етапів ухвалення рішення; вибір способів і методів ухвалення рішення, адекватних поставленим строкам.

Можна виділити наступні патології в управлінських рішеннях.

Маятникові рішення. Такі рішення мають природу помилкових і полягають у «виправленні» помилкового рішення спробою «повернення» до того, що було раніше.

Рішення, що дублюють організаційний порядок або (що ще гірше) суперечні йому. Рішення такого роду можуть виникати у випадку зміни керівників. Кожен керівник привносить в організацію свій «статут», тобто встановлює свої правила, які в деяких випадках можуть суперечити традиціям, організаційному порядку, установленому посадовими інструкціями або іншими внутрішніми регламентуючими документами.

Рішення, що ігнорують організаційну ієрархію. У цьому випадку порушується розглянутий вище принцип управління «по команді», який означає, що вище керівництво приймає рішення, адресовані менеджерам середньої ланки, а менеджери середньої ланки – адресовані далі «долілиць» по ієрархії. Порушення цього принципу означає, що рішення адресується через рівень ієрархії. Наприклад, генеральний директор видає накази, адресовані начальникам якого-небудь відділу, минаючи керівництво підрозділу.

Рішення, «прив'язані» до організаційної ієрархії. Рішення такого типу мають на увазі панування структури над функцією, коли для рішення проблем створюються нові структури, у той час як існуючі підрозділи (функціонально придатні для виконання даних функцій) працюють із 50 % інтенсивністю. Сюди ж можуть бути віднесені рішення, в яких правила домінують над функцією (наприклад, бюрократія).

Суперечливі рішення. Рішення, що суперечать прийнятим раніше, ставлять виконавців перед проблемою: що ж насправді необхідно робити? Як правило, такі ситуації виникають, коли раніше прийняті розпорядження та інші акти, що містять відомості й інструкції, які суперечать знову затвердженим, не відміняються в знову прийняті.

Подібна ситуація також виникає, коли порушується принцип єдиначальності й підлеглі одержують дві інструкції, що містять суперечливі вказівки. Наприклад, начальник зміни дає команду «перерва на обід», а начальник ділянки розпоряджається працювати без перерви з метою форсування вироблення продукції.

Нездійсненні (авантюрні) рішення. Сутність таких рішень заснована на переоцінці можливостей організації, неадекватному сприйнятті й розумінні

ситуації ухвалення рішення. Такі рішення звичайно не виконуються взагалі, а якщо й виконуються, то призводять до зовсім протилежних меті результатам.

Запізнілі рішення. Рішення такого типу приймаються керівниками внаслідок страху помилитися й прийняти неправильне рішення, коли на розробку оперативного заходу витрачається невиправдано багато часу. У такому випадку досконально розроблене рішення, актуальне для минулого періоду, приймається пізніше, ніж необхідно, і як би добре воно не було обдумане, перевірено й деталізовано, воно вже втратило актуальність у ситуації, що змінилася.

Демотивуючі рішення. Рішення, що використовують неадекватну мотивацію (не відповідним соціально-психологічним особливостям колективу), наприклад, використання мотивації, що примушує, там, де можна було використовувати мотивацію, що спонукує, або гарантування благ, одержання яких не відповідає потребам працівників.

Помилкові рішення. Такі рішення приймаються внаслідок недостатньої інформації про проблемну ситуацію, дезінформацію, прийнятої за достовірну, неправильної інтерпретації показників діяльності організації, тобто засновані на думці, що не спираються на реальний стан фірми й навколишнє середовище.

Неопрацьовані рішення. Це рішення, актуальні для цієї організації, про які постійно говорять, але ніхто їх не приймає. Вони належать до самого небезпечного виду рішень, оскільки навіть помилкове рішення дає який-небудь результат. У деяких випадках бездіяльність, відхилення від необхідності вирішувати, ігнорування необхідних організації змін і, більше того, спроби штучно удержати необхідний для організації розвиток призведуть до стагнації та завжди супроводжуються втратою ентузіазму персоналу, клієнтів і тих, з ким взаємодіє організація на всіх її рівнях.

Запитання для самоперевірки

1. Які рішення приймаються на підприємстві на окремих етапах процесу управління?
2. Який вигляд має процес розв'язання задач економічного управління?
3. Що слід знати про метод «мозкового штурму»?
4. Які переваги та недоліки має метод Дельбека?
5. Назвіть основні помилки в управлінських рішеннях.

ТЕМА 4. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО ПІДТРИМУВАННЯ

4.1. Соціальний та економічний порядок як база економічного порядку підприємства.

4.2. Методи регулювання економічних відносин.

4.3. Економічна свобода як необхідна умова дотримання економічного порядку підприємства.

4.1. Соціальний та економічний порядок як база економічного порядку підприємства

Порядок – це обмеження, що коригують і ринковий механізм саморегулювання, і інші складові механізму. Так, угоди та дії, що стримують конкуренцію, наприклад, картелювання, дають змогу незалежним підприємствам опікуватися власними економічними інтересами на шкоду соціальним. Тому конкуренція потребує розробки порядку з метою створення норм з формування якості конкуренції, а також норм щодо захисту існування самої конкуренції.

Взаємодоповнюваність, взаємозалежність соціального та економічного начал – характерна риса органічного системного розвитку, в якому економічна якість рівною мірою поєднується із соціальною якістю.

Людина – центр формування економічних і соціальних взаємин, особистий добробут її залежить від умов політичного середовища, соціальних умов життя та, особливо, від соціальної захищеності і самореалізації особистості незалежно від її внеску в результат виробництва.

Одним із істотних завдань порядку у сфері праці й соціальних взаємин є недопущення того, аби людина як «засіб», фактор виробництва в економіці перетворювалася на інструмент. Це викликає необхідність нормування прав і обов'язків щодо забезпечення:

- 1) захисту і турботи про здоров'я, людську гідність, право на реалізацію особистості;
- 2) захисту від небезпечних умов праці (охорона праці);
- 3) робочим місцем і гарантіями щодо тривалості робочого часу.

Соціальний та економічний порядок є тільки різними вимірниками й компонентами єдиного життєвого порядку, тому й мають відповідати один

одному. Економічний порядок повинен бути адекватним економічному зростанню, у жодному разі не підбиваючи економічних стимулів. Взаємозв'язок і взаємодоповнюваність економічного й соціального порядку впливає із взаємозв'язку і взаємодоповнюваності соціальної та економічної сфер.

Розвиток соціальної сфери – це необхідна умова проведення глибоких економічних реформ, що особливо актуально для нашої країни, але соціальна орієнтація економіки неможлива без виваженого розподілу створеного національного прибутку для забезпечення економічних інтересів усіх верств населення.

Досвід розвинутих країн важливо врахувати й Україні. Посилення соціальної орієнтації економіки має стати важливою характеристикою майбутньої стратегії соціально-економічного розвитку.

Економічний порядок підприємства включає всі правила, норми та інституціональні форми, які обслуговують його господарську діяльність.

Критеріями класифікації різних типів економічного порядку є форми планування й управління, власності, ринку, ціноутворення, підприємництва, організації грошового обігу і фінансів. Кожна з цих організаційних форм, що у сукупності складають економічний порядок, може існувати в різних варіантах. Так, управління економічними процесами може бути централізованим і децентралізованим, а ресурси – перебувати в будь-якій формі власності; обмін товарами може здійснюватись на ринку вільної конкуренції чи на монополізованому тощо. Конкретизована в цій економічній системі сукупність організаційних форм закріплюється в юридичних законах і державних нормативних актах. Сюди ж входять норми, які регулюють підприємницьку діяльність.

4.2. Методи регулювання економічних відносин

Методи прямого впливу безпосередньо діють на функціонування суб'єктів ринку. Такий безпосередній вплив здійснюється за допомогою інструментів адміністративно-правового характеру, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання, та економічних інструментів прямого впливу. Останні спрямовано на регулювання темпів зростання та структури економіки, обсягів виробничого та невиробничого споживання, масштабів діяльності суспільного сектора економіки та ін.

Основними інструментами прямого державного регулювання є: нормативно-правові акти, макроекономічні плани та цільові комплексні програми, державні замовлення, централізовано встановлені ціни, нормативи, ліцензії, квоти, державні бюджетні витрати, ліміти і т. д.

Методи непрямого регулювання – це методи, які регламентують поведінку суб'єктів ринку не прямо, а опосередковано, через створення певного економічного середовища, яке змушує їх діяти в потрібному державі напрямку. Опосередковане регулювання – це вплив на економічні інтереси. Держава втілює в життя свої рішення на підставі мотивації. У цьому контексті мотивація – це процес спонукання суб'єктів ринку до діяльності в напрямку державних пріоритетів.

До методів непрямого регулювання належать інструменти фінансової, бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, амортизаційної, інноваційної та інших напрямків економічної політики, а також методи морального переконання.

Правове регулювання – це діяльність держави щодо встановлення обов'язкових для виконання юридичних норм (правил) поведінки суб'єктів права. Необхідний у цьому разі примус забезпечується розвитком громадської свідомості та силою державної влади.

Правове регулювання економіки має свій предмет, оскільки пов'язано з юридичним визначенням засобів, інструментів і процедур реалізації державної влади. Предметом правового регулювання економіки є:

- відносини між державою (державними органами) і суспільством, громадянами, суб'єктами господарської діяльності;
- відносини «всередині» держави, між її органами з приводу розподілу повноважень, визначення їхнього правового статусу;
- відносини між суб'єктами господарської діяльності (виробник – посередник, замовник – підрядник, боржник – кредитор, власник – орендар та ін.);
- економічні відносини між людьми, залученими в державно-управлінські процеси як з приводу професійного виконання обов'язків державних службовців, так і з причин звернення в державні органи для вирішення будь-яких власних проблем.

Базою правового регулювання є розробка та юридичне закріплення норм (правил) поведінки суб'єктів економічних відносин.

Традиційно в кожній нормі виокремлюють три основні елементи: гіпотезу, диспозицію й санкцію.

Гіпотеза – це такий елемент норми, в якому зазначаються умови, обставини, ситуації у сфері економічних відносин, з настанням яких норма набирає чинності.

Диспозиція – частина норми, яка визначає права або обов'язки учасників відносин.

Санкція – це та частина норми, яка передбачає заходи адміністративно-правового примусу в разі невиконання обов'язків учасниками економічних відносин.

Якість правового регулювання залежить від того, як законодавчі органи формують юридичні норми. Основними вимогами до різних форм правового регулювання є такі: своєчасність, стабільність, повнота, внутрішня узгодженість.

4.3. Економічна свобода як необхідна умова дотримання економічного порядку підприємства

Господарюючі суб'єкти є активною основою будь-якої економічної системи. Вони роблять систему диференційованою, стійкою, живою, рухомою, адаптивною, сприйнятливою до новацій і такою, що постійно розвивається.

Проблема свободи вибору для господарюючих суб'єктів – це проблема адаптивності, гнучкості й відповідальності. З інституціональної точки зору економічна свобода – це не результат власного вибору й власних зусиль індивіда, а щось дане йому «зверху» як потреба.

Негативна сторона свободи як економічного інституту – в тому, що вона являє собою щось, що нав'язується індивіду у вигляді складних правил, обмежень, тобто економічна свобода – це функція примусу. До того ж свобода ніколи не буває абсолютною, тому що стикається з обмеженим впливом інших свобод і має підкорятися прямим нормативним обмеженням, перш за все, з боку держави.

Економічна свобода, детермінована самою системою ринкових відносин, є головним принципом організації ринкового господарства, що гарантує свободу підприємництва – можливість отримувати ресурси, виробляти продукцію і отримувати дохід.

Упровадження в життя правил господарської поведінки є функцією держави. Тому обмеження втручання держави в економічний процес – це важливий принцип реалізації економічної свободи підприємця, що свідчить про те, що забезпечення й підтримка суверенітету підприємця спирається на розподіл економічної й політичної влади.

У розвиненій ринковій економіці економічна свобода – об'єктивний результат взаємодії економічно незалежних суб'єктів господарських відносин, а її межі відображають ступінь узгодженості їх інтересів.

Існують чотири форми прояву економічної свободи:

- свобода підприємництва;
- свобода споживацького вибору;
- свобода власників і постачальників ресурсів;
- свобода територій, або місцеве самоуправління.

Існують два типи пристосування суб'єкта до умов середовища. Перший тип пов'язаний зі змінами структури й функцій суб'єкта; другий – зі зміненням поведінки без змін структури суб'єкта.

Характеристики зв'язку інститутів і свободи господарюючого суб'єкта мають таке конкретне економічне втілення: підготовка і ухвалення господарських рішень як вибір; витрати як вираз внутрішніх меж економічної свободи; податки як розділення свободи й відповідальності між суб'єктом і державою; ціна як вираження практичної та повсякденно доступної загальної цінності вільної діяльності господарюючого суб'єкта; інвестиції як влада суб'єкта над майбутнім, практична єдність сьогоденної та майбутньої свободи; кредит як довіра до свободи інших господарюючих суб'єктів; ризик як інституціалізована невизначеність вільної діяльності господарюючих суб'єктів; активи як матеріальний простір та інструмент економічної свободи.

Запитання для самоперевірки

1. Як пов'язані між собою соціальний та економічний порядок?
2. Які складові економічного порядку підприємства Ви знаєте?
3. Назвіть основні інструменти прямого і непрямого державного регулювання економічного порядку.
4. Охарактеризуйте поняття «економічна свобода підприємства».
5. Які форми прояву економічної свободи підприємства Ви знаєте?

ТЕМА 5. СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. *Поняття бюджетування.*

5.2. *Основні принципи бюджетного управління підприємством.*

5.3. *Моделі бюджетного управління підприємством.*

5.1. Поняття бюджетування

У ринкових умовах господарювання ефективно діючим вважається те підприємство, яке отримує стійкий прибуток від своєї діяльності. Ця задача-максимум може бути реалізованою на стабільній основі завдяки бюджетуванню.

Слід відзначити, що в наш час спостерігається зростання попиту на послуги з розробки та впровадження систем бюджетного управління. Разом з цим багато фахівців, які узагальнено уявляють зовнішні компоненти подібних систем, а саме: наявність декількох взаємопов'язаних бюджетів, інтеграція з системами бухгалтерського та оперативного обліку, використання засобів автоматизації тощо, не завжди можуть об'єктивно оцінити співвідношення між витратами часу і коштів на запровадження та використання системи бюджетного управління й віддачі від отриманої інформаційної підтримки у вигляді прийняття ефективних рішень.

Таблиця 5.1 – Тракткування терміну «бюджетування» різними авторами

Автор	Тракткування
А. М. Кармінський	«Бюджетування – це складання бюджету в межах формального процесу планування»
І. В. Сергєєв, А. В. Шипіцин	«Короткострокове планування витрат підрозділів»
Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко	«Процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період»
О. П. Крайник	«Процес планування майбутньої діяльності його результатів системою бюджетів»
С.Білобловський	«Технологія фінансового планування, обліку, контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, що дає змогу аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники»

Складання бюджетів переслідує такі основні цілі:

- розробка концепції ведення бізнесу;
- планування фінансово-господарської діяльності підприємства на певний період;
- оптимізація витрат і прибутку підприємства;
- координація діяльності різних підрозділів підприємства;
- комунікація – доведення планів до відома керівників різних рівнів;
- мотивація керівників на місцях на досягнення мети організації;
- контроль та оцінювання ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат з нормативом.

Бюджетне управління дозволяє вирішувати такі завдання:

- створити ефективну систему управління фінансами підприємства;
- перетворити підприємство в «фінансово-прозоре», тим самим підвищити його інвестиційну привабливість;
- оптимізувати доходи й витрати як в цілому по підприємству, так і за окремими його структурними підрозділами;
- отримувати консолідовану звітність;
- розраховувати й оцінювати показники фінансових результатів діяльності підприємства;
- підвищити ефективність управління підприємством в цілому.

Бюджетне планування на підприємстві складається з трьох етапів:

- 1) підготовка до планування;
- 2) планування – розроблення бюджетів;
- 3) контроль за виконанням бюджетів.

Бюджетна структура підприємства визначається такими основними факторами: вимогами, що висуваються з боку керівництва підприємства, специфікою господарської діяльності, структурою управління підприємством.

5.2. Основні принципи бюджетного управління підприємством

Бюджет підприємства, як і будь-який з інструментів управління фінансовою діяльністю підприємства, базується на науково обґрунтованих принципах, практичне застосування яких є необхідною умовою ефективності процесу бюджетування.

Найважливішими серед таких принципів є:

- принцип повноти, який полягає у тому, що розроблення бюджету має охоплювати всі сторони діяльності та всі підрозділи підприємства;
- принцип обґрунтованості та реальності, який виходить із необхідності пріоритету реалізації продукції над її виробництвом та врахуванням обмеженості ресурсів, які є в розпорядженні підприємства;
- принцип інтегрованості, що зумовлюється потребами тісного взаємозв'язку (як горизонтально, так і вертикально) між різними видами і рівнями бюджетів;
- принцип гнучкості, який допускає при розробленні й виконанні бюджетів можливість їх коригування при зміні внутрішніх чи зовнішніх умов діяльності підприємства;
- принцип економічності полягає у тому, що витрати на бюджетування повинні раціонально співвідноситися з отриманими результатами. Враховуючи те, що бюджетування – це досить складний процес, який потребує додаткових витрат часу, фінансів тощо, виконання цього принципу є дуже важливим.

5.3. Моделі бюджетного управління підприємством

Практика розробки й впровадження систем бюджетного управління виділяє такі бюджетні моделі:

- індивідуальна модель комплексного бюджетування;
- універсальна бюджетна модель;
- бюджетування окремих видів діяльності;
- бюджетування фінансових потоків;
- бюджетування товарно-матеріальних потоків.

Головна особливість комплексного бюджетування полягає у попередній побудові процесної моделі діяльності підприємства з наступним приєднанням функціональних бюджетів, що формуються, до результатів. Ця модель є суто індивідуальною та враховує особливості фінансово-господарської діяльності кожного підприємства. Такий підхід може бути застосованим для підприємства будь-якої сфери діяльності.

Комплексне бюджетування надає можливість сконцентруватися на особливостях діяльності підприємства, отримати необхідну деталізацію планових і фактичних показників, охопити всі напрями діяльності. Проте голов-

ним недоліком цієї моделі є тривалий термін розробки і, як наслідок, висока вартість та ризики у досягненні результатів.

Універсальна бюджетна модель також охоплює всю діяльність підприємства, утім є більш простішою з точки зору розробки й функціонування. Першим кроком у розробці бюджетної структури є визначення переліку статей бюджету доходів і видатків та бюджету руху грошових коштів, формування фінансової структури, виходячи з обсягу фінансових повноважень підрозділів підприємства.

Наступним кроком є зіставлення статей зведених бюджетів із центрами фінансової відповідальності, тобто створюються операційні бюджети доходів і видатків за кожним центром відповідальності.

Переваги універсальної моделі полягають у швидкості її розробки та впровадженні – особливо це стосується багатoproфільних підприємств із значною диверсифікацією продукції, що випускається; можливості відносно простого обліку внутрішнього обороту; швидкості планування й консолідації фактичних даних.

Недоліком є відсутність функціональних планів, що заважає зваженій оцінці планів підприємства за функціональними спрямуваннями.

Моделі бюджетування окремих видів діяльності є найбільш простими. Їх мета полягає у наданні керівництву підприємством інформації щодо особливо актуальних питань щодо контролю за діяльністю підприємства. Вони можуть містити від одного до декількох натуральних або натурально-вартісних бюджетів, наприклад, бюджет виробництва готової продукції, бюджет залишків готової продукції, бюджет продажу тощо.

Перевагами таких моделей є швидке впровадження, що дозволяє у стислий термін отримати можливість контролю за найбільш актуальними напрямками діяльності підприємства; ефективне функціонування моделі за рахунок невеликої кількості бюджетів і простоти зв'язку між ними. Слід зазначити, що внаслідок обмеження моделей неможливо врахувати всі фактори, які впливають на неї. Так, недостатнє фінансування може призвести до невиконання плану з виробництва продукції, наслідком чого є низька достовірність й результативність бюджетів.

Модель бюджетування фінансових потоків є особливо дієвою. Їй притаманні такі особливості, як висока швидкість введення у дію за рахунок невеликої кількості бюджетів і зв'язків між ними, що знижує вартість запро-

вадження. На сьогодні ця модель особливо підходить для вітчизняних підприємств, коли управління ліквідністю більш актуально, ніж управління рентабельністю. Прикінцевим бюджетом цієї моделі є бюджет руху грошових коштів, який складається з метою управління платоспроможністю (ліквідністю) підприємства. Бюджет руху грошових коштів відображує рух грошових коштів за їх видами та напрямками. Структура бюджету дозволяє планувати, обліковувати та аналізувати грошові потоки у такій площині: спрямуванні грошових потоків; структури виплат і надходжень за напрямками їх руху; обсягів виплат і надходжень (сукупних, за групами статей, за окремими статтями); проміжних та підсумкових результатів; залишків грошових коштів.

Модель бюджетування товарно-матеріальних потоків є найбільш складною. Проте саме ця модель дозволяє управляти найбільш важливим для підприємства показником – прибутковістю (рентабельністю) його діяльності. На відміну від комплексної бюджетної моделі, модель бюджетування товарно-матеріальних потоків має відносно невисоку вартість і строки впровадження; надає можливість управління прибутком від основної діяльності, що є особливо актуальним у середньо- й довгостроковій перспективі; можливість ефективного управління основними спрямуваннями діяльності – виробництвом продукції, її реалізації, закупівлею; можливість контролю та управління прямими й непрямими видатками. Але й ця модель має певні недоліки. Так, недостатня комплексність, тобто залежність результатів від неврахованих факторів, наприклад, інвестиційних видатків.

Заключним бюджетом цієї моделі є бюджет основної діяльності, структура якого розкриває джерела формування доходів підприємства від основної діяльності; структуру видатків підприємства від основної діяльності; обсяги доходів і видатків (сукупні, за групами статей, за окремими статтями); різницю між доходами і видатками від основної діяльності.

Запитання для самоперевірки

1. Як Ви розумієте сутність бюджетування?
2. Назвіть основні цілі та завдання бюджетування.
3. Охарактеризуйте основні етапи бюджетного планування.
4. Назвіть принципи бюджетного управління.
5. Назвіть переваги та недоліки основних моделей бюджетного управління.

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ

6.1. Напрями планування складу операційного та фінансового бюджетів.

6.2. Послідовність розробки бюджетів на підприємстві.

6.3. Контроль виконання бюджету підприємства.

6.1. Напрями планування складу операційного та фінансового бюджетів

З точки зору послідовності підготовки документів для складання основного бюджету виділяють дві складові частини бюджетування, кожна з яких є закінченим етапом планування:

1. Підготовка операційного бюджету.

2. Підготовка фінансового бюджету.

Перелік операційних бюджетів, як правило, вичерпується таким списком:

- бюджет продажів;
- бюджет виробництва;
- бюджет виробничих запасів;
- бюджет прямих затрат на матеріали;
- бюджет виробничих накладних витрат;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет комерційних витрат;
- бюджет управлінських витрат;
- прогнозний звіт про прибутки.

До фінансових бюджетів відносять:

- інвестиційний бюджет;
- бюджет грошових коштів;
- прогнозний баланс.

6.2. Послідовність розробки бюджетів на підприємстві

Процес бюджетування починається зі складання бюджету продажів.

Бюджет продажів – операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажів, ціни й очікуваний дохід від реалізації кожного виду продукції.

Функція цього бюджету настільки велика, що приводить до необхідності створення окремого підрозділу зі своєю інфраструктурою, який якісно й постійно займається вивченням ринку, аналізом портфеля продукції та ін. Як правило, це відділ маркетингу. Якість складання бюджету продажів безпосередньо впливає на процес бюджетування й успішну роботу компанії.

У цілому до бюджету продажів висуваються такі вимоги:

- бюджет повинен відображати місячний або квартальний обсяг продажів у натуральних та вартісних показниках;
- бюджет складається з урахуванням попиту на продукцію, географії продажів, категорій покупців, сезонних факторів;
- бюджет включає очікуваний грошовий потік від продажів, який у подальшому буде включено до дохідної частини бюджету потоку грошових коштів;
- у процесі прогнозування грошових потоків від продажів необхідно враховувати коефіцієнти інкасації, які відображають, яка частина продукції сплачена в місяць відвантаження, у наступний місяць, безнадійний борг.

Одночасно з бюджетом продажів доцільно складати бюджет комерційних видатків. Бюджет комерційних видатків безпосередньо пов'язаний з бюджетом продажів, комерційні видатки плануються тими ж підрозділами.

Бюджет виробництва – це виробнича програма, що визначає заплановані номенклатуру й обсяг виробництва у бюджетному періоді (у натуральних показниках).

Він спирається на бюджет продажів, ураховує виробничі потужності, збільшення або зменшення запасів, а також величину зовнішніх закупівель.

Необхідний обсяг випуску продукції визначається як планований обсяг продажів плюс бажаний запас продукції на кінець періоду мінус запаси готової продукції на початок періоду. Складним моментом є визначення оптимального запасу продукції на кінець періоду. З одного боку, великий запас продукції допоможе відреагувати на непередбачені зміни попиту й перебої з поставкою сировини, з іншої сторони – гроші, вкладені в запаси, не приносять доходу.

Одночасно з бюджетом виробництва варто розробляти бюджет виробничих запасів. Він повинен відображати планові рівні запасів сировини, матеріалів і готової продукції. Бюджет підготовляється у вартісному вираженні й покликаний кількісно представити побоювання постачальників підприємства

щодо перебоїв у поставках сировини, неточності прогнозу продажів та ін. Інформація бюджету виробничих запасів використовується також при складанні прогнозного балансу й звіту про прибутки й збитки.

Бюджет прямих витрат на матеріали – це кількісне вираження планів відносно прямих витрат компанії на використання й придбання основних видів сировини й матеріалів.

Методика складання виходить із таких умов:

- все витрати поділяються на прямі та непрямі;
- прямі витрати на сировину та матеріали – витрати на сировину та матеріали, з яких виготовляється кінцевий продукт;
- бюджет прямих витрат на матеріали складається на основі виробничого бюджету і бюджету продажів;
- обсяг закупок сировини та матеріалів розраховується як обсяг використання плюс запаси на кінець періоду та мінус запаси на початок періоду;
- бюджет прямих витрат на матеріали складається з урахуванням строків та порядку погашення кредиторської заборгованості за матеріали.

Додатково до бюджету прямих витрат на матеріали складають графік оплати придбаних матеріалів.

Бюджет прямих витрат на оплату праці – це кількісний вираз планів щодо витрат компанії на оплату праці основного виробничого персоналу.

При підготовці бюджету прямих витрат на оплату праці враховують такі аспекти:

- він складається, виходячи з бюджету виробництва, даних щодо продуктивності праці та ставок оплати праці основного виробничого персоналу;
- у бюджеті прямих витрат на оплату праці виділяють фіксовану та відрядну частини оплати праці.

Якщо на підприємстві накопичилася заборгованість з оплати праці або підприємство підозрює, що не зможе виплачувати заробітну плату у встановлений термін, то додатково до бюджету прямих витрат на оплату праці складається графік погашення заборгованості за заробітною платою.

Бюджет виробничих накладних витрат – це кількісний вираз планів щодо всіх витрат компанії, пов'язаних з виробництвом продукції за винятком прямих витрат на матеріали й оплату праці.

Бюджет управлінських витрат – це плановий документ, у якому наведені витрати на заходи, безпосередньо не пов’язані з виробництвом і збутом продукції.

Склавши описані вище попередні бюджети, можна приступати до формування основного фінансового бюджету, що починається з формування прогностичного звіту про прибутки й збитки компанії.

Прогностичний звіт про прибутки й збитки – це форма фінансової звітності, складена на початок планового періоду, що відображає результати планованої діяльності. Прогностичний звіт про прибутки й збитки складається для того, щоб визначити й урахувати виплату податку на прибуток у відтоку коштів у бюджеті коштів.

Прогностичний звіт про прибутки й збитки складається на основі даних, що містяться в бюджетах продажів, собівартості реалізованої продукції й поточних витрат.

Наступним кроком, одним із найважливіших і складних кроків у бюджетуванні, є складання бюджету коштів.

Бюджет коштів – це плановий документ, що відображає майбутні платежі й надходження грошей. Прихід класифікується за джерелом надходження коштів, а видаток – за напрямками використання. Очікуване сальдо коштів на кінець періоду порівнюється з мінімальною сумою коштів, що повинна постійно підтримуватися (розміри мінімальної суми визначаються менеджерами підприємства). Різниця являє собою або невитрачений надлишок грошей, або недолік коштів.

Бюджет коштів складають окремо за трьома видами діяльності: основною, інвестиційною й фінансовою. Такий розподіл дуже зручно й наочно показує грошові потоки.

Дані щодо бюджету продажів, різних бюджетів виробничих і поточних витрат, а також за бюджетом капітальних витрат відображаються в бюджеті коштів. До уваги також повинні бути прийняті виплати дивідендів, плани фінансування за рахунок власних коштів або довгострокових кредитів, а також інші проекти, що вимагають грошових видатків.

На заключному етапі процесу бюджетування складається прогностичний баланс.

Прогностичний баланс – це форма фінансової звітності, що містить інформацію про майбутній стан підприємства на кінець прогнозованого періоду.

Прогнозний баланс допомагає розкрити окремі несприятливі фінансові проблеми, рішенням яких керівництво займатися не планувало (наприклад, зниження ліквідності підприємства).

6.3. Контроль виконання бюджету підприємства

Бюджетування без зворотного зв'язку – це марно витрачений час. Будь-яка система є життєздатною, якщо має у своєму складі елементи зворотного зв'язку, які передбачають аналіз того, що зробила система, і поточне коректування поведінки системи в міру надходження сигналів про її стан. Бюджетування – це тяжка система, досить серйозна й відповідальна система фінансового планування бізнесу, і вона повинна передбачати відповідний зворотний зв'язок. Роль зворотного зв'язку в цьому випадку відіграє контроль виконання бюджету. Система контролю виконання бюджету на підприємстві є своєрідним моніторингом фінансового стану підприємства. Важливість цієї системи не викликає сумнівів. Проте, говорячи про шляхи практичної реалізації системи, варто брати до уваги стратегічне позиціонування підприємства.

Будемо розрізняти такі підходи до реалізації системи контролю бюджету підприємства: простий аналіз відхилень, орієнтований на коректування наступних планів; аналіз відхилень, орієнтований на наступні управлінські рішення; аналіз відхилень в умовах невизначеності; стратегічний підхід до аналізу відхилень.

Простий аналіз відхилень: система контролює стан виконання бюджету шляхом зіставлення бюджетних показників та їх фактичних значень. Якщо відхилення носить істотний характер, то фінансовий менеджер ухвалює рішення щодо необхідності вносити відповідні корективи в бюджет наступного періоду. У протилежному випадку ніякі коригувальні дії не проводяться. Аналіз відхилень, орієнтований на наступні управлінські рішення, припускає більш детальний факторний аналіз впливу різних відхилень параметрів бізнесу на грошовий потік. По суті, проводиться декомпозиція впливу всіх, разом узятих, відхилень на величину підсумкового грошового потоку. Технологія проведення такого контролю виглядає таким чином.

Крок 1. Установлення всіх факторів, які впливають на величину грошового потоку.

Крок 2. Визначення сумарного відхилення грошового потоку від бюджетного значення.

Крок 3. Визначення відхилення річного грошового потоку в результаті відхилення кожного окремого фактора.

Крок 4. Складання таблиці пріоритетів впливу, що розташовує всі фактори один за одним, починаючи з більше значущих.

Крок 5. Складання остаточних висновків і рекомендацій у частині управлінських рішень, спрямованих на виконання бюджету.

Аналіз відхилень в умовах невизначеності розглядає трохи іншу схему прийняття рішень відносно істотності відхилень. Відповідно до цієї схеми всі параметри бізнесу (ціни, обсяги, видаткові коефіцієнти й т.д.) визнаються по своїй суті невизначеними значеннями й задаються не у вигляді окремих чисел, а у вигляді інтервалів невизначеності.

Невизначеність відносно параметрів бізнесу породжує невизначеність результуючого річного грошового потоку й/або прибутку, якщо остання також є предметом аналізу. Оцінити невизначеність грошового потоку можна за допомогою імітаційного моделювання.

Стратегічний підхід до аналізу відхилень базується на переконанні, що оцінка результатів діяльності підприємства, зокрема, виконання бюджету, повинна здійснюватися з урахуванням стратегії, яка потрібна підприємству. Проаналізувавши стратегію підприємства, фінансовий менеджер вибирає відповідно до цієї стратегії обчислювальну процедуру контролю.

Стратегія підприємства може розглядатися у двох вимірах: орієнтири стратегічної спрямованості (розширення, підтримка досягнутого рівня й використання досягнень); стратегічне позиціонування підтримки конкурентних переваг (низькі витрати й диференціація продукції).

Запитання для самоперевірки

1. Які бюджети входять до складу операційного?
2. З розроблення якого бюджету починається бюджетування на підприємстві? Чому саме з нього?
3. Які вихідні дані необхідні для складання бюджету продажів?
4. В якому порядку складається операційний бюджет?
5. Які методичні підходи до контролю бюджетів Ви знаєте?

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ

7.1. Особливості операційного бюджетування.

7.2. Склад операційного бюджету.

7.3. Механізм формування операційного бюджету.

7.1. Особливості операційного бюджетування

Операційне бюджетування здійснюється в розрізі об'єктів операційної й іншої діяльності компанії, за винятком фінансової й інвестиційної (мова йде про об'єкти бюджетування в рамках однієї компанії). Фінансові бюджети формуються з операційних бюджетів шляхом консолідації їх даних за встановленими компанією правилами.

Кожна компанія визначає для себе перелік необхідних їй управлінських звітів, які знаходять відображення в бюджетах.

Деякі компанії розглядають як бюджети тільки фінансові бюджети. Ті компанії, які пов'язують управління з більш повним набором показників діяльності, приводять у бюджетах не тільки фінансові показники діяльності, але й виходять за ці рамки, відображаючи в бюджетах інші показники діяльності, необхідні для управління.

Класично бюджетами вважалися тільки фінансові показники діяльності. Однак зараз все більшого значення набувають такі нефінансові показники діяльності, як лояльність клієнтів, система показників збалансованого управління діяльністю й т.д. Ці показники впливають на фінансові результати діяльності організації в довгостроковій перспективі, тому в цей час вони також знаходять своє місце в бюджетах компаній. Ці показники, зібрані воєдино, дозволяють більш повно оцінити діяльність компанії, тому в бюджетах будуть наведені як фінансові показники діяльності компанії.

Для цілей бюджетування об'єкти операційної й інвестиційної діяльності компанії можна об'єднати в кілька груп, найчастіше використовуваних на практиці. До таких об'єктів можуть бути віднесені:

- бюджети бізнес-процесів;
- бюджети центрів фінансової відповідальності;
- бюджети проектів;
- інвестиційні бюджети.

Бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних заходів або завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги для споживачів.

Існують три види бізнес-процесів:

Управлінські – бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи (корпоративне управління, стратегічний менеджмент).

Операційні – бізнес-процеси, які відображають основний бізнес компанії й створюють основний потік доходів (постачання, виробництво, маркетинг, збут).

Підтримуючі – бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес (бухгалтерський облік, підбір персоналу).

Формування фінансової структури підприємства (сукупності центрів фінансового обліку та звітності, пов'язаних схемою консолідації фінансової інформації), а саме виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), – перший крок на шляху до створення системи.

Переваги переходу до управління за ЦФВ очевидні. Поділяючи відповідальність між підрозділами, ми визначаємо, хто і за що на підприємстві реально відповідає, отримуємо можливість оцінити результати і оперативно скоординувати дії підрозділів, створити грамотну систему мотивації співробітників для виконання поставлених завдань. Увага керівника підрозділу концентрується на показниках роботи ввіреного йому центру, підвищується оперативність і обґрунтованість прийняття управлінських рішень. У вищого керівництва, навпаки, вивільняється час для виконання стратегічних завдань.

Якщо виходити з розуміння бюджетування як технології управління, а бюджетів – як інструмента управління, підприємство в такому випадку буде об'єктом управління.

Комерційне підприємство як об'єкт управління в найпростішому варіанті можна розглядати як сукупність поточної діяльності (створення та реалізація продукції, робіт або послуг) та інвестиційної. Поточній діяльності притаманні витрати (закупівля сировини або готової продукції, виробництво, витрати на реалізацію) та доходи (виручка) від реалізації продукції, робіт або послуг. Різниця між поточними доходами і витратами визначається як прибуток (або збиток) від поточної діяльності.

Відповідальність за доходи в комерційній компанії, як правило, покладається на збутовий підрозділ (відділ збуту або торговий дім). Витрати несуть

всі підрозділи, але більшою мірою відділ постачання (закупівель), виробничі підрозділи, склади. Прибуток же в більшості випадків визначається для всього підприємства, а рішення щодо його використання приймає керівництво компанії.

Таким чином, діяльність підприємства як об'єкта управління можна розкласти на окремі процеси: закупівлі, виробництво, збут, інвестиції. Відповідно структурні підрозділи, що управляють даними процесами, можна розглядати як центри відповідальності за їх реалізацію.

Виходячи з перерахованих вище функцій, визначимо чотири основних типи центру відповідальності:

- центр доходів;
- центр витрат;
- центр прибутку;
- центр інвестицій.

На практиці виділяють значно більше типів центрів відповідальності (наприклад, центри маржинального доходу, відповідальні за маржинальної прибуток, або венчур-центри, відповідальні за інноваційну діяльність компанії).

Розглянемо основні типи ЦФВ більш докладно.

Центр доходів – структурний підрозділ, відповідальний за збутову діяльність компанії. Його ефективність визначається максимізацією доходів компанії в рамках виділених для цих цілей ресурсів. Може виникнути запитання, а чи не є підрозділ, відповідальний за збут, центром витрат на реалізацію продукції (рекламні акції, заробітна плата менеджерів з продажу і т. д.)? Безумовно, можна визначити збутовий підрозділ і як центр витрат, але, враховуючи незначну їх частку в порівнянні з сумою доходів (які є доходами всього підприємства), будемо іменувати його все ж таки як центр доходів. Інструментами бюджетного управління для цього типу ЦФВ виступають Бюджет продажів і Кошторис збутових витрат.

Центр витрат – структурний підрозділ, відповідальний за виконання певного обсягу робіт (виробничого завдання) в рамках виділених на ці цілі ресурсів. До цього типу ЦФВ відноситься, як правило, більшість підрозділів компанії. У першу чергу, виробничі (цехи основного і допоміжного виробництв, сервісні підрозділи). При цьому у центрі витрат можуть бути і доходи

(наприклад, виручка від реалізації транспортним підрозділом послуг на стороні), але якщо величина їх незначна, а надання даних послуг не є основним бізнесом компанії, ЦФВ визначається як центр витрат. Інструментами бюджетного управління для цього типу ЦФВ виступають Бюджет виробництва (виробнича програма) і Бюджет витрат (або Кошторис витрат). Як різновид центрів витрат можуть виділятися центри закупівель та центри управлінських витрат.

Центр закупівель – це різновид центру витрат, він несе відповідальність за своєчасне і в повному обсязі постачання підприємства необхідними матеріальними ресурсами в межах виділених на ці цілі лімітів. До таких центрів відповідальності відносяться, наприклад, відділи постачання. Інструментами бюджетного управління для цього типу ЦФВ виступають Бюджет закупівель (може включати в себе витрати на транспортування) і Кошторис витрат.

Центр управлінських витрат – це різновид центру витрат, він відповідає за якісне виконання функцій управління. До цього типу відноситься апарат управління компанії, у більшості випадків без поділу його на структурні складові (управління, відділи). Інструментом бюджетного управління для цього типу ЦФВ виступає Кошторис управлінських витрат.

Центр прибутку – структурний підрозділ (або компанія в цілому), відповідальний за фінансовий результат від поточної діяльності. У більшості випадків відповідальність за поточний прибуток (або збиток) несе керівництво компанії. В окремих випадках у складі компанії можуть виділятися центри прибутку, відповідальні за фінансовий результат будь-якого виду діяльності. У складі центру прибутку можуть перебувати стоящі нижче по ієрархії центри доходу та центри витрат. Інструментом бюджетного управління для даного типу ЦФВ (не рахуючи Бюджетів продажів, закупівель, витрат) виступає Бюджет доходів і витрат.

Центр інвестицій – структурний підрозділ (або компанія в цілому), відповідальний за ефективність інвестиційної діяльності. Традиційною помилкою є визначення як центр інвестицій підрозділу, що займається плануванням і контролем інвестиційної діяльності (наприклад, інвестиційного управління). Справа в тому, що остаточні рішення інвестиційного характеру приймає керівництво компанії і несе за них всю повноту відповідальності. Інструментом бюджетного управління для цього типу ЦФВ виступає Бюджет інвестицій, а

також Прогнозний баланс. У масштабах всього підприємства, як правило, центр інвестицій співпадає з центром прибутку і в такому випадку центр відповідальності визначають як центр прибутку й інвестицій.

Таким чином, тип ЦФВ визначає права і відповідальність структурного підрозділу за призначені для нього фінансові показники, які є складовою частиною фінансового результату компанії в цілому.

Сукупність взаємопов'язаних і супідрядних центрів відповідальності, являє собою фінансову структуру компанії, яка заснована на організаційно-функціональній структурі, але не завжди з нею збігається. Кілька підрозділів компанії можуть бути визначені як один ЦФВ (наприклад, служби апарату управління можуть бути визначені як центр витрат на чолі з керівником компанії), в той же час, кілька ЦФВ можуть бути виділені в рамках одного структурного підрозділу (наприклад, в рамках торгового дому можуть бути виділені окремо центр доходів оптової торгівлі і центр доходів зовнішньоекономічної діяльності). При виділенні центру фінансової відповідальності необхідно враховувати можливість чіткого визначення переліку продукції, робіт чи послуг, що надаються зовнішнім клієнтам або внутрішнім структурним підрозділам. Для центру фінансової відповідальності характерна фінансова самостійність, тобто його керівник повинен мати можливість визначати і управляти фінансовим результатом ЦФВ. Діяльність центру відповідальності планується і контролюється через систему ключових показників.

Ключовими показниками для центру доходів є обсяги продажів, грошових надходжень, стан дебіторської заборгованості, обсяги витрат, пов'язаних з реалізацією продукції, на власне утримання та ін.

Ключовими показниками центру витрат є обсяги виконуваної роботи (виробничі завдання), якісні показники з випуску продукції, величина і структура витрат на випуск продукції та її собівартість, показники ефективності використання засобів виробництва і трудових ресурсів та ін.

Діяльність центру прибутку оцінюється за всіма перерахованими вище показниками, а також за показниками фінансової та економічної ефективності поточної діяльності: рентабельність, структура оборотного капіталу, прибутковість активів та ін.

Показники центру прибутку та інвестицій, додатково до зазначених, включають показники ефективності інвестиційної діяльності (період окуп-

ності) та фінансового стану підприємства в цілому (такі як коефіцієнти фінансової незалежності і стійкості та ін.)

7.2. Склад операційного бюджету

Операційний бюджет підприємства – розпис на плановий період доходів і витрат підприємства.

Його формують на основі планів реалізації, матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, інших планів (див. рис. 7.1), які відрізняються значним рівнем деталізації даних і мають вартісне вираження. Для операційного бюджету характерна багатоступенева ієрархічна структура побудови, оскільки він формується на основі узгоджених між собою бюджетів нижчого рівня.

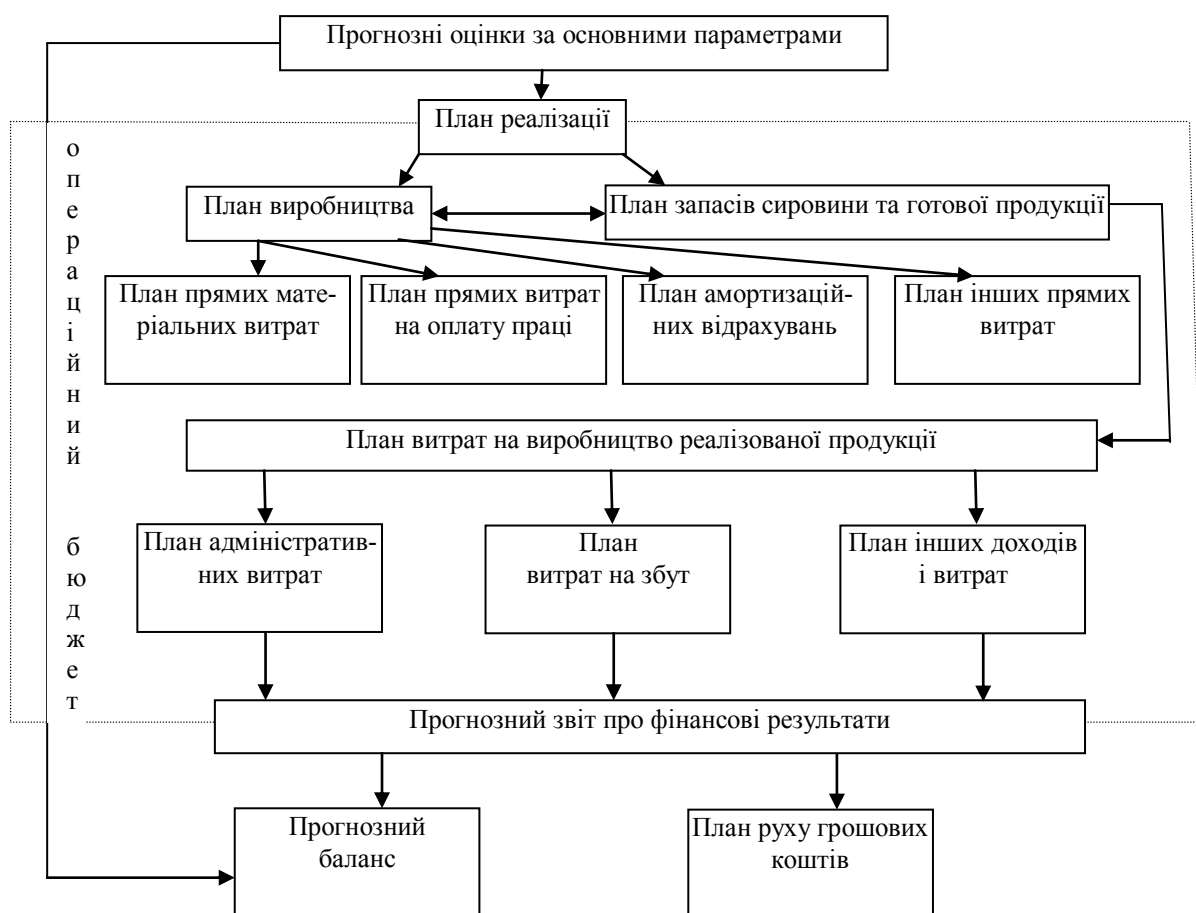


Рисунок 7.1 – Структура операційного бюджету підприємства

7.3. Механізм формування операційного бюджету

Складання плану реалізації – початковий етап у формуванні операційного бюджету. У плані реалізації відображуються обсяги реалізації продукції у вартісному вираженні за періодами (місяцями, кварталами чи роками). Обсяг реалізації продукції у k -му періоді D_k визначається сумою очікуваних надходжень D за всіма видами продукції, які планує виробляти та реалізовувати підприємство у плановому періоді, тобто

$$D_k = \sum D_i = \sum K_i C_i, \quad (7.1)$$

де K_i , C_i – прогнознi кількість та відпускна ціна реалізованої у k -тому періоді продукції i -того виду.

Кількість реалізованої продукції, як правило, зростає, а ціни суттєво залежать від очікуваних рівнів інфляції та прогнозного попиту на продукцію. Для оцінки попиту, цін на продукцію і прогнозу обсягів реалізації при складанні операційного бюджету використовують різні методи, зокрема маркетингові дослідження ринку, методи експертних оцінок і економіко-математичного моделювання.

План виробництва ґрунтується на даних плану реалізації та необхідних для забезпечення неперервного виробничого процесу запасах сировини, матеріалів і готової продукції. Обсяг виробництва у k -тому періоді B_k визначається сумою кількості реалізованої в цьому періоді продукції K_k та необхідним для забезпечення виробництва залишком продукції на кінець періоду $ЗП_k$:

$$B_k = K_k + ЗП_k = \sum K_i + \sum ЗП_i, \quad (7.2)$$

або різницею між потребами в готовій продукції протягом k -того періоду та залишком продукції на початок цього періоду $ЗП_{k0}$:

$$B_k = ГП_k - ЗП_{k0} = \sum ГП_i + \sum ЗП_{i0}, \quad (7.3)$$

План прямих матеріальних витрат формується на основі даних про обсяги виробництва, нормативи витрат сировини і матеріалів на одиницю виробленої продукції, цільові запаси сировини на початок та кінець періоду, ціни на сировину й матеріали. План містить дані про собівартість C_k витрачених у k -тому періоді при виробництві продукції сировини та матеріалів. Собівартість визначається сумою вхідних запасів сировини, матеріалів та незавершеного виробництва $ЗМ_{k0}$, придбаних протягом i -того періоду сировини та ма-

теріалів $ПМ_k$ за вирахуванням вихідних запасів сировини, матеріалів та незавершеного виробництва $ЗМ$:

$$СМ_k = ЗМ_{k0} + ПМ_k - ЗМ_k . \quad (7.4)$$

План амортизаційних відрахувань складають на основі даних про необоротні активи, які будуть використані для виробництва продукції в плановому періоді, зокрема, ті, що заплановані до введення в дію чи придбання, а також ті, що підлягають виведенню чи будуть повністю амортизовані.

План прямих витрат на оплату праці передбачає урахування витрат робочого часу, необхідного для забезпечення виконання плану виробництва, а також чисельності працюючих, планових ставок заробітної плати та можливих змін в оплаті праці.

План собівартості реалізованої продукції містить дані про витрати, здійснені в кожному з періодів на виробництво реалізованої у цьому періоді продукції. Собівартість реалізованої у k -му періоді продукції визначається різницею між собівартістю запасів готової продукції на початок і кінець періоду. При цьому собівартість запасів готової продукції на кінець періоду $СП_k$ являє собою суму собівартостей запасів готової продукції на початок періоду $СП_{k0}$, виробленої у k -тому періоді продукції $СВП_k$ за вирахуванням собівартості реалізованої протягом періоду продукції $СРП_k$.

$$СП_k = СП_{k0} + СВП_k - СРП_k . \quad (7.5)$$

Собівартість виробленої у k -тому періоді продукції розраховують на основі даних планів прямих матеріальних витрат, витрат на оплату праці та інших прямих витрат. План витрат на збут передбачає розрахунок усіх витрат, пов'язаних із реалізацією продукції. Витрати на рекламу і маркетинг також можуть бути заплановані у процентному відношенні до обсягів реалізації або з урахуванням фінансових можливостей підприємства, поставлених у ході фінансового планування цілей і завдань чи витрат підприємств-конкурентів, які реалізують на ринку подібну продукцію.

Запитання для самоперевірки

1. До якого виду бізнес-процесів можна віднести бухгалтерський облік?
2. Як Ви розумієте поняття «центр фінансової відповідальності»?
3. Які підрозділи підприємства можна віднести до центрів витрат?
4. Керівництво підприємства – це центр прибутків чи центр доходів?

ТЕМА 8. РОЗРОБЛЕННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ

8.1. Склад бюджету доходів і витрат.

8.2. Джерела інформації при складанні бюджету доходів і витрат.

8.1. Склад бюджету доходів і витрат

Склад показників бюджету доходів і витрат визначається джерелами надходження засобів і планових витрат на здійснення господарської діяльності. До бюджету додають розрахунки кінцевих фінансових показників: прибутку, амортизаційних відрахувань, коштів, направлених на споживання і накопичення тощо. Показники бюджету дозволяють визначити склад витрат і джерел їх покриття в рамках планового періоду (кварталу, року). Чистий прибуток, який залишився в розпорядженні підприємства, спрямовується на виплату дивідендів власникам цінних паперів, фінансування капіталовкладень, поповнення резервного капіталу тощо. Фінансове планування багато в чому залежить від якості прогнозу основних фінансових показників, ринкової кон'юнктури, стану грошового обігу і курсу гривні. Форма бюджету доходів і витрат може бути різною. У спрощеному варіанті по підприємству вона наведена на рис. 8.1.

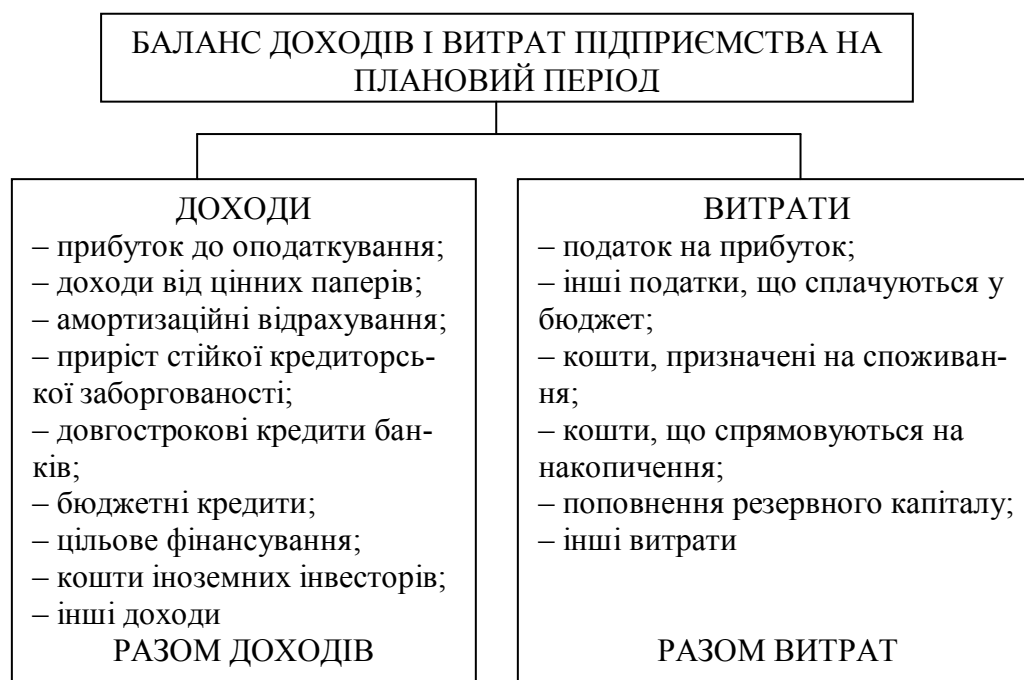


Рисунок 8.1 – Баланс доходів і витрат підприємства

Поряд із плановим складають звітний бюджет доходів і витрат. Він являє собою зведений документ, що характеризує виконання фінансових показників за визначений період. Звітний бюджет є основою для розробки планового бюджету на майбутній плановий період (квартал, рік).

Джерела інформації:

- головна книга і відповідні журнали-ордери;
- дані оперативного фінансового обліку;
- фінансова звітність за попередній період (баланс, звіт про фінансові результати тощо).

Складання звітного бюджету доходів і витрат сприяє виявленню причин невиконання плану та виявленню резервів зростання обсягу продажів, прибутку, прибутковості. Звітний бюджет доходів і витрат складають за формою фінансового плану. Наявність відхилень щодо загального обсягу фінансових ресурсів і окремих статей свідчить про надлишок коштів або про їхній дефіцит (відволікання на позапланові цілі чи про перевитрати за окремими статтями). На основі звітного бюджету складають обґрунтований висновок для керівництва підприємства, де вказують причини невиконання окремих показників та визначають реальні напрями усунення недоліків і зміцнення фінансового стану підприємства.

8.2. Джерела інформації при складанні бюджету доходів і витрат

Головна книга і відповідні журнали-ордери

Процес групування і систематизації даних про господарські операції, зафіксовані в первинних документах, у кожному конкретному випадку має свою специфіку. Проте загальний принцип групування і систематизації даних первинних документів має доволі просту і водночас чітку логічну схему (рис. 8.2).

Незалежно від об'єктів обліку за цією схемою узагальнюють дані первинних документів, хоча первинні документи і реєстри зведеного та аналітичного обліку відрізняються. Тільки реєстр синтетичного обліку – Головна книга – є спільною для всіх рахунків, тобто об'єктів обліку.

Однією із суттєвих переваг журнально-ордерної форми обліку перед іншими формами є пристосованість облікових реєстрів для складання звіт-

ності. Для цього в журналах-ордерах завчасно передбачають перелік показників звітності, за якими і здійснюється поточний облік. Це дає змогу без додаткових вибірок і розрахунків одержувати безпосередньо із облікових регістрів інформацію для складання звітності.



Рисунок 8.2 – Схема узагальнення облікової інформації для забезпечення звітності

Записи у журнали-ордери здійснюють у хронологічному порядку в міру надходження і опрацювання документів. На кожному документі вказують номер журналу-ордера і порядковий номер запису. Відпрацьовані документи зберігають в окремих папках і підшивають у порядку послідовності зроблених записів у журналі-ордері, що забезпечує можливість швидкого знаходження потрібного документа.

Наприкінці місяця за кожним журналом-ордером підводять підсумки зроблених записів, які обов'язково звіряють з документами, які послужили підставою для записів. Загальний підсумок за кредитом рахунку в журналі-ордері порівнюють з підсумками кореспондуючих за дебетом рахунків. Це забезпечує перевірку правильності облікових записів без складання оборотних відомостей. Оборотні відомості складають тільки за тими рахунками, за якими ведуть картки (книги) аналітичного обліку.

Головна книга призначена для щомісячного узагальнення даних поточного обліку журналів-ордерів, перевірки правильності облікових записів і складання балансу. Для кожного синтетичного рахунку в Головній книзі відводять окрему сторінку, а для запису місячних оборотів журналів-ордерів – окремий рядок. Кредитові обороти журналів-ордерів у Головну книгу переносять загальним підсумком (оскільки розгорнуто за кореспондуючими рахунками вони відображаються у журналі-ордері); дебетові обороти записують

окремими сумами із різних журналів-ордерів (щоб показати кореспонденцію дебетового обороту). Таким чином, журнали-ордери і Головна книга взаємно доповнюють одне одного і дають розгорнуту кореспонденцію за дебетом і кредитом кожного синтетичного рахунка.

Перелік журналів-ордерів:

1. Облік грошових коштів і грошових документів (журнал 1).
2. Облік довготермінових та короткотермінових позик (журнал 2).
3. Облік розрахунків, довготермінових та поточних зобов'язань (журнал 3).
4. Облік необоротних активів і фінансових інвестицій (журнал 4).
5. Облік витрат (журнал 5).
6. Облік доходів і результатів діяльності (журнал 6).
7. Облік власного капіталу та забезпечення зобов'язань (журнал 7).

Дані оперативного фінансового обліку

Фінансовий облік формує інформацію для внутрішніх і зовнішніх споживачів на основі принципів бухгалтерського обліку, положень (стандартів). У фінансовому обліку використовується нормативна інформація, наприклад, норми амортизації та дані управлінського обліку, наприклад, облік робочого часу тощо.

Фінансова звітність за попередній період

Фінансова звітність – бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період.

Фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби користувачів щодо:

- придбання, продажу та володіння цінними паперами;
- участі в капіталі підприємства;
- оцінки якості управління;
- оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання;
- забезпеченості зобов'язань підприємства;
- регулювання діяльності підприємства.

Таблиця 8.1– Характеристика фінансового та управлінського обліку

Ознака	Фінансовий облік	Управлінський облік
Основні користувачі інформації	Менеджери організації та зовнішні користувачі	Менеджери різних рівнів організації
Обмеження	Законодавчі і нормативні акти, загальноприйняті принципи	Ніяких обмежень
Облікова система	Подвійний запис	Будь-яка корисна та інформативна
Використання вимірників	Єдиний грошовий вимірник	Різноманітні вимірники (у тому числі якісні показники)
Об'єкт аналізу	Діяльність організації в цілому	Структурні підрозділи організації
Періодичність складання звітів	Регулярно згідно з вимогами контролюючих органів	Встановлюється за вимогою керівників вищої і середньої ланки
Спрямованість	Оцінка минулого	Прогнозування майбутнього
Обов'язковість	Обов'язковий	Не обов'язковий
Відкритість інформації	Більша частина інформації підлягає оприлюдненню	Комерційна таємниця

Якісними характеристиками фінансової звітності є: зрозумілість, достовірність, достовірність та порівнянність.

Фінансова звітність складається з Балансу, Звіту про фінансові результати, Звіту про рух грошових коштів, Звіту про власний капітал і Приміток до фінансових звітів.

Запитання для самоперевірки

1. З яких елементів складаються доходи підприємства у плановому періоді?
2. Чи повинні бути рівними доходи та витрати підприємства в балансі доходів та витрат?
3. Які форми фінансової звітності Ви знаєте?
4. Охарактеризуйте особливості фінансового обліку. Чим він відрізняється від управлінського?
5. Для яких цілей застосовуються журнали-ордери?

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Поняття та класифікація грошових потоків.

9.2. Принципи та етапи управління грошовими потоками.

9.3. Шляхи оптимізації грошових потоків.

9.1. Поняття та класифікація грошових потоків

Грошовий потік підприємства являє собою сукупність розподілених у часі надходжень і виплат коштів, генерованих його господарською діяльністю.

Значення управління грошовими потоками підприємства визначається такими основними положеннями:

1. Грошові потоки обслуговують здійснення господарської діяльності підприємства практично у всіх її аспектах.

2. Ефективне управління грошовими потоками забезпечує фінансова рівновага підприємства в процесі його стратегічного розвитку.

3. Раціональне формування грошових потоків сприяє підвищенню ритмічності здійснення операційного процесу підприємства.

4. Ефективне управління грошовими потоками дозволяє скоротити потреби підприємства в позиковому капіталі. Активно управляючи грошовими потоками, можна забезпечити більш раціональне й ощадливе використання власних фінансових ресурсів, сформованих із внутрішніх джерел, знизити залежність темпів розвитку підприємства від залучення кредитів.

5. Ефективне управління грошовими потоками забезпечує зниження ризику неплатоспроможності підприємства. Навіть у підприємств, що успішно здійснюють господарську діяльність і генерують достатню суму прибутку, неплатоспроможність може виникати як наслідок незбалансованості різних видів грошових потоків у часі. Синхронізація надходження і виплат коштів, що досягається в процесі управління грошовими потоками підприємства, дозволяє усунути цей фактор виникнення його неплатоспроможності.

6. Активні форми управління грошовими потоками дозволяють підприємству отримувати додатковий прибуток, генерований безпосередньо його грошовими активами. Мова йде, в першу чергу, про ефективне викорис-

тання тимчасово вільних залишків коштів у складі оборотних активів, а також накопичуваних інвестиційних ресурсів у здійсненні фінансових інвестицій.

Поняття «грошовий потік підприємства» є агрегованим, що включає у свій склад численні види цих потоків, які обслуговують господарську діяльність. З метою забезпечення ефективного цілеспрямованого управління грошовими потоками вони вимагають класифікації. Таку класифікацію грошових потоків пропонується здійснювати за такими основними ознаками (табл. 9.1.).

Таблиця 9.1 – Класифікація грошових потоків підприємства

Ознака класифікації	Вид грошового потоку
За масштабами обслуговування господарського процесу	<ul style="list-style-type: none"> – грошовий потік за підприємством в цілому; – грошовий потік за окремими структурними підрозділами підприємства; – грошовий потік за окремими господарськими операціями підприємства
За видами господарської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – грошовий потік від операційної діяльності; – грошовий потік від фінансової діяльності; – грошовий потік від інвестиційної діяльності
За спрямованістю руху грошових коштів	<ul style="list-style-type: none"> – позитивний грошовий потік; – негативний грошовий потік
За методом обчислення обсягу	<ul style="list-style-type: none"> – валовий грошовий потік; – чистий грошовий потік
За рівнем достатності обсягу	<ul style="list-style-type: none"> – надлишковий грошовий потік; – дефіцитний грошовий потік
За методом оцінювання в часі	<ul style="list-style-type: none"> – теперішній грошовий потік; – майбутній грошовий потік
За неперервністю формування	<ul style="list-style-type: none"> – регулярний грошовий потік; – дискретний грошовий потік
За стабільністю часових інтервалів формування	<ul style="list-style-type: none"> – регулярний грошовий потік з рівномірними часовими інтервалами; – регулярний грошовий потік з нерівномірними часовими інтервалами

Позитивний (вхідний) грошовий потік характеризує сукупність надходжень коштів на підприємство від усіх видів господарських операцій (рис. 9.1).

Негативний (вихідний) грошовий потік характеризує сукупність виплат коштів підприємством у процесі здійснення всіх видів його господарських операцій (рис. 9.2).

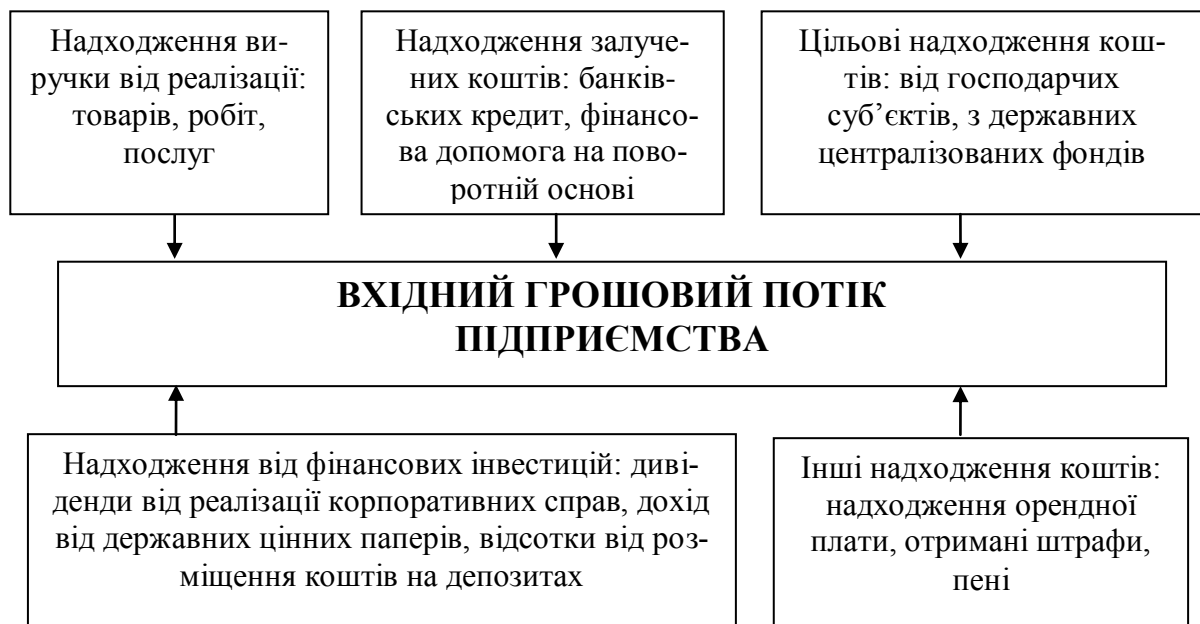


Рисунок 9.1 – Структура вхідних грошових потоків на підприємстві



Рисунок 9.2 – Структура вихідних грошових потоків на підприємстві

Характеризуючи ці види грошових потоків, варто звернути увагу на високий ступінь їхнього взаємозв'язку. Недостатність обсягів у часі одного з цих потоків обумовлює наступне скорочення обсягів іншого виду цих потоків. Тому в системі управління грошовими потоками підприємства обидва ці види грошових потоків являють собою єдиний (комплексний) об'єкт фінансового менеджменту.

9.2. Принципи та етапи управління грошовими потоками

Процес управління грошовими потоками підприємства базується на визначених принципах, основними з яких є:

1. Принцип інформативної ймовірності. Як і кожна управлінська система, управління грошовими потоками підприємства повинно бути забезпечено необхідною інформаційною базою.

2. Принцип забезпечення збалансованості. Управління грошовими потоками підприємства має справу з багатьма їх видами і різновидами, розглянутими в процесі їх класифікації. Їх підпорядкованість єдиним цілям і задачам управління вимагає забезпечення збалансованості грошових потоків підприємства за видами, обсягами, тимчасовими інтервалами та іншими істотними характеристиками. Реалізація цього принципу пов'язана з оптимізацією грошових потоків підприємства в процесі управління ними.

3. Принцип забезпечення ефективності. Грошові потоки підприємства характеризуються істотною нерівномірністю надходжень і витрат коштів у розрізі окремих часових інтервалів, що приводить до формування значних обсягів тимчасово вільних грошових активів підприємства. По суті, ці тимчасово вільні залишки коштів мають характер непродуктивних активів (до моменту їхнього використання в господарському процесі), що втрачають свою вартість у часі, від інфляції та з інших причин. Реалізація принципу ефективності в процесі управління грошовими потоками полягає в забезпеченні ефективного їх використання шляхом здійснення фінансових інвестицій підприємства.

4. Принцип забезпечення ліквідності. Висока нерівномірність окремих видів грошових потоків породжує тимчасовий дефіцит коштів підприємства, що негативно позначається на рівні його платоспроможності. Тому в процесі управління грошовими потоками необхідно забезпечувати достатній рівень їхньої ліквідності протягом усього розглянутого періоду. Реалізація цього принципу забезпечується шляхом відповідної синхронізації позитивного і не-

гати́вного грошових потоків у розрізі кожного тимчасового інтервалу розглянутого періоду.

З урахуванням розглянутих принципів організується конкретний процес управління грошовими потоками підприємства.

Основною метою управління грошовими потоками є забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку шляхом збалансування обсягів надходжень і витрат коштів та їхньої синхронізації у часі.

Процес управління грошовими потоками підприємства послідовно охоплює такі основні етапи (рис. 9.3):

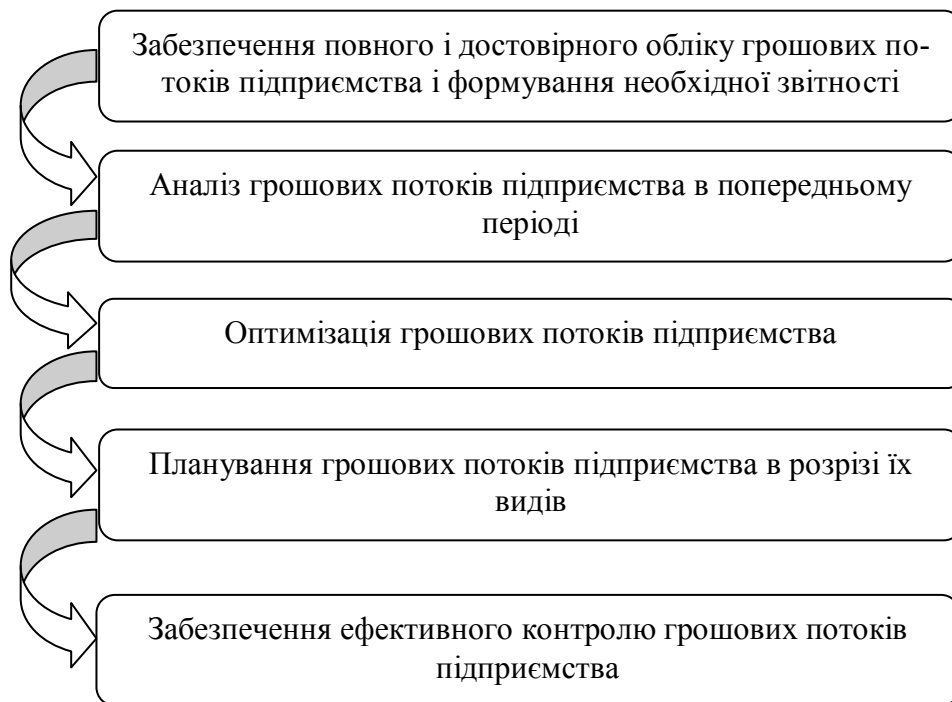


Рисунок 9.3 – Основні етапи управління грошовими потоками підприємства

9.3. Шляхи оптимізації грошових потоків

Оснoву оптимізації грошових потоків підприємства складає забезпечення збалансованості обсягів позитивного і негативного їхніх видів.

На результати господарської діяльності підприємства негативний вплив мають як дефіцитний, так і надлишковий грошові потоки.

Негативні наслідки дефіцитного грошового потоку виявляються у зниженні ліквідності і рівня платоспроможності підприємства, зростанні про-

строченої кредиторської заборгованості постачальникам сировини і матеріалів, підвищенні частки простроченої заборгованості за отриманими фінансовими кредитами, затримками виплати заробітної плати (з відповідним зниженням рівня продуктивності праці персоналу), зростанням тривалості фінансового циклу, а у кінцевому рахунку – у зниженні рентабельності використання власного капіталу й активів підприємства (рис. 9.4).



Рисунок 9.4 – Система основних факторів, що впливають на формування грошових потоків підприємства

Негативні наслідки надлишкового грошового потоку виявляються у втраті реальної вартості тимчасово невикористовуваних коштів від інфляції, втраті потенційного доходу від невикористовуваної частини грошових активів у сфері короткострокового їх інвестування, що в кінцевому результаті також негативно позначається на рівні рентабельності активів і власного капіталу підприємства.

Прискорення залучення коштів у короткостроковому періоді може бути досягнуте за рахунок таких заходів:

- збільшення розміру цінових знижок за готівку з реалізованої покупцям продукції;
- забезпечення часткової чи повної передоплати за вироблену продукцію, що має високий попит на ринку;
- скорочення термінів надання товарного (комерційного) кредиту покупцям;
- прискорення інкасації простроченої дебіторської заборгованості;
- використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості – обліку векселів тощо;
- прискорення інкасації платіжних документів покупців продукції (часу перебування їх у дорозі, у процесі реєстрації, у процесі зарахування грошей на розрахунковий рахунок та ін.).

Уповільнення виплат коштів у короткостроковому періоді може бути досягнуто за рахунок таких заходів:

- збільшення за узгодженням з постачальниками термінів надання підприємству товарного (комерційного) кредиту;
- заміни придбання довгострокових активів, що вимагають відновлення, на їх оренду (лізинг);
- реструктуризації портфеля отриманих фінансових кредитів шляхом переведення короткострокових їхніх видів у довгострокові.

Зростання обсягу позитивного грошового потоку в довгостроковому періоді може бути досягнуто за рахунок таких заходів:

- залучення стратегічних інвесторів з метою збільшення обсягу власного капіталу;
- додаткової емісії акцій;
- залучення довгострокових фінансових кредитів;
- продажу частини (або всього обсягу) фінансових інструментів інвестування;
- продажу (або здачі в оренду) невикористовуваних видів основних засобів.

Зниження обсягу негативного грошового потоку в довгостроковому періоді може бути досягнуте за рахунок таких заходів:

- скорочення обсягу і складу реальних інвестиційних програм;

- відмови від фінансового інвестування;
- зниження суми постійних витрат підприємства.

Методи оптимізації надлишкового грошового потоку підприємства пов'язані з забезпеченням зростання його інвестиційної активності. У системі цих методів можуть бути використані такі:

- збільшення обсягу розширеного відтворення операційних позаоборотних активів;
- прискорення періоду розробки реальних інвестиційних проектів і початку їх реалізації;
- здійснення регіональної диверсифікованості операційної діяльності підприємства;
- активне формування портфеля фінансових інвестицій;
- дострокове погашення довгострокових фінансових кредитів.

У системі оптимізації грошових потоків підприємства важливе місце належить їх збалансованості у часі. У процесі такої оптимізації використовуються два основні методи – вирівнювання і синхронізація.

Вирівнювання грошових потоків спрямовано на згладжування їх обсягів у розрізі окремих інтервалів розглянутого періоду часу. Результати цього методу оптимізації грошових потоків у часі оцінюються за допомогою середньоквадратичного відхилення або коефіцієнта варіації, що у процесі оптимізації повинні знижуватися.

Синхронізація грошових потоків заснована на коваріації позитивного і негативного їхніх видів. У процесі синхронізації повинно бути забезпечено підвищення рівня кореляції між цими двома видами грошових потоків.

Запитання для самоперевірки

1. Які види грошових потоків Ви знаєте?
2. З яких елементів складається вхідний грошовий потік підприємства?
3. Розкрийте сутність принципу забезпечення ліквідності при управлінні грошовими потоками підприємства?
4. Розкрийте зміст етапів управління грошовими потоками.
5. Яким чином кон'юнктура товарного ринку впливатиме на формування грошових потоків підприємства?

ТЕМА 10. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ

10.1. Сутність, значення і особливості інформаційного забезпечення.

10.2. Інформаційне забезпечення процесу управління фінансами.

10.1. Сутність, значення і особливості інформаційного забезпечення

Найважливіший фактор підвищення ефективності виробництва в будь-якій галузі – це поліпшення управління. Вдосконалення форм і методів управління відбувається на основі досягнень науково-технічного прогресу, подальшого розвитку інформатики, що займається вивченням законів, методів і способів накопичення, обробки і передачі інформації за допомогою різних технічних засобів.

Різні інформаційно-технічні нововведення слід сприймати як засіб скорочення і здешевлення апарату управління. Так, наприклад, появу телефону, радіо, телебачення, персональних комп'ютерів, локальних комп'ютерних мереж та глобальної мережі Інтернет приводило, в свою чергу, до вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління підприємством. У кінцевому підсумку роль інформації в організаційному управлінні фірмою постійно зростає, що пов'язано зі змінами соціально-економічного характеру, появою новітніх досягнень у галузі техніки і технологій, результатами наукових досліджень.

Науково-технічна революція висунула інформацію як найважливіший чинник виробничого процесу. Інформаційний процес необхідний як невідмінна умова роботи сучасної техніки, як засіб підвищення якості робочої сили, як передумова успішної організації самого процесу виробництва.

Від удосконалення інформаційного забезпечення можливі такі позитивні результати:

- можлива економія витрат за рахунок зменшення фонду заробітної плати, вартості комунальних послуг, вартості програмного забезпечення, витрат на пошту, витрат на оформлення договорів, витрат на перерозподіл сировини;

- усунення можливих витрат у майбутньому;
- уникнення майбутнього зростання чисельності персоналу;
- зменшення вимог до обробки даних;

- зниження вартості обслуговування;
- поліпшення якості інформації;
- підвищення продуктивності праці;
- поліпшення і прискорення обслуговування;
- нові виробничі потужності;
- більш впевнені рішення;
- поліпшення контролю.

10.2. Інформаційне забезпечення процесу управління фінансами

Все розмаїття відносин, в яке підприємство вступає з суб'єктами зовнішнього середовища, базується на фінансовій інформації про це підприємство, що дозволяє оцінити можливість практичної реалізації своїх економічних інтересів у взаємовідносинах з ним. Фінансова інформація являє собою набір даних (у систематизованій певним чином формі) про стан: господарських ресурсів, зобов'язань і фінансових джерел фірми; рівня прибутку і витрат, що дозволяють судити про очікувані доходи і пов'язані з ними ризики; оборотів фірми і якості її активів; обсягу і якості потоків грошових коштів.

Кожне підприємство розпоряджається трьома потоками фінансової інформації: нормативною, плановою і фактичною. Однак зовнішньому користувачу доступні лише фактичні дані про фінансовий стан підприємства. Ця обставина ускладнює задачу користувача з розрахунку рівня ризиків, оскільки найбільш надійний спосіб оцінки рівня ризику, ніж дистанції між плановими і фактичними даними, зовнішньому користувачу недоступний.

В умовах ринкової економіки попит на фінансову інформацію дуже високий. Щоб задовольнити такі різноманітні інформаційні потреби всіх зацікавлених сторін, сучасне підприємство мусить конструювати упорядковані потоки своєї фінансової інформації, її систематизоване подання залежно від змісту запиту відповідної групи споживачів з точки зору її корисності.

Складне переплетіння інтересів різних користувачів інформації спричиняє побудову фінансової інформації на певних принципах, що ґрунтуються на об'єктивних аргументах і максимально задовольняють інтереси всіх користувачів.

Витоки фінансової інформації визначаються дворівневим характером обліку:

- виробничим, що відображає рух товарних потоків;

- фінансовим, що відображає рух фінансових потоків.

Інтеграція цих потоків інформації, подана у вигляді форм фінансової звітності, є ключем до задоволення найбільш важливих вимог, що висуваються до фінансової інформації різними користувачами.

Успішність роботи лінійних і функціональних керівників та спеціалістів залежить від різних видів забезпечення їх діяльності: правового, інформаційного, технічного тощо. Одним із ключових елементів цієї системи виступає інформаційне забезпечення.

В. Ковальов стверджує, що інформація – це відомості, які зменшують не-визначеність у тій галузі, до якої вони належать. А. С. Соснін і Л. В. Мельниченко вважають, що «інформація – це відомості, одержані з різних джерел, які необхідно знайти чи одержати, вивчити чи дослідити, відкинути чи прийняти, перевірити і за необхідністю перевірити ще раз, перетворити на ресурс, прийняти рішення за його використанням і прорахувати (спрогнозувати) її загальну вигоду (економічну, соціальну, технологічну, політичну тощо)». Ф.І. Хміль зазначає, що досі немає загальновизначеного поняття інформації і пропонує таке визначення: «Тепер у загальному розумінні інформація – це документальні або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. При цьому інформація відображає стан та зміни стану певної системи».

Інформаційне забезпечення процесу управління фінансами – це сукупність інформаційних ресурсів і способів їх організації, необхідних та придатних для реалізації аналітичних процедур, які забезпечують фінансову сторону діяльності підприємства. Його основу становить інформаційна база, до складу якої входять п'ять блоків (рис. 10.1).

Перший блок – це закони, постанови та інші нормативні акти, положення і документи, які, насамперед, визначають правову основу фінансових інститутів, ринку цінних паперів. Документи, що подані в цьому блоці, мають обов'язковий для виконання характер.

До другого блоку входять нормативні документи державних органів (Міністерства фінансів України, НБУ тощо), міжнародних організацій та інших фінансових інститутів, які містять вимоги, рекомендації та кількісні нормативи в сфері фінансів до учасників ринку. Не всі документи цього блоку є обов'язковими для виконання.

Третій блок включає в себе бухгалтерську звітність, що в умовах ринку є найбільш інформативним та надійним джерелом, яке характеризує майновий та фінансовий стан підприємства. Склад та структура звітності періодично змінюються.



Рисунок 10.1 – Інформаційне забезпечення процесу управління фінансами

Система підготовки і подання статистичних даних у фінансовій сфері (четвертий блок) є виключно важливою для становлення та розвитку ринкових відносин. Цей розділ інформаційного забезпечення ще не набув належного розвитку в Україні, але, як свідчить досвід західних країн, саме він є найбільш вагомим для прийняття фінансових рішень.

П'ятий блок (несистемні дані) включає в себе відомості, які або не мають безпосереднього відношення до інформації фінансового характеру, або виникають поза будь-якою інформаційною системою.

За аналітичними можливостями розглянуті джерела інформації поділяють на 2 групи: джерела, які характеризують майновий та фінансовий стан підприємства та джерела, які характеризують зовнішнє середовище, передусім, ринок цінних паперів.

Класифікаційних ознак інформації є досить багато (табл. 10.1).

За характером, сферами виникнення, призначенням та формами закріплення (фіксації) інформацію, що використовується в управлінні, поділяють на три великих класи.

Таблиця 10.1 – Класифікація інформації

Ознака класифікації	Вид грошового потоку
За функціональною ознакою	– планова; – координаційна; – облікова; – контрольна
За характером і призначенням	– науково-технічна; – управлінська; – обліково-статистична
За рівнем управління	– вертикальна; – горизонтальна
За змістом	– за об'єктами відображення; – за областями діяльності; – за типами відносин
За організаційною ознакою	– систематизована; – несистематизована

До першого відносять науково-технічну інформацію. Джерелом її виникнення є результати наукових досліджень вчених та фахівців у різноманітних галузях діяльності.

До другого класу належить власне управлінська інформація, що виникає безпосередньо в процесі управління. Це планова, нормативна та інша інформація, необхідна для організації управління підприємством чи організацією.

Третій клас містить обліково-статистичну інформацію. Її джерело – результати діяльності адміністративно-господарських одиниць. Вона створюється як узагальнення даних про факти та явища, що сталися, відбуваються або можуть відбутися.

Запитання для самоперевірки

1. Які наслідки отримують від удосконалення інформаційного забезпечення на підприємстві?
2. З чого складається фінансова інформація?
3. Надайте характеристику блокам інформаційного забезпечення процесу управління фінансами.
4. Які види інформації Ви знаєте?
5. Які фактори сприяють удосконаленню інформаційного забезпечення на підприємстві?

ТЕМА 11. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Значення фінансової діагностики.

11.2. Принципи фінансової діагностики та порядок її проведення.

11.3. Види фінансової діагностики.

11.1. Значення фінансової діагностики

Фінансова діагностика заснована на всебічному аналізі публічної звітності корпорації, а також на статистичних даних небухгалтерської звітності – як внутрішньої, так і зовнішньої. Велике значення надається інформації про розвиток галузі економіки, до якої належить корпорація, про конкурентів, економічну кон'юнктуру в країні, на континенті, у світовій економіці. Ця інформація в руках кваліфікованих аналітиків, що мають досвід, інтуїцію, здатні критично мислити, створює можливість опрацювання даних з метою формування робочих гіпотез, на підставі яких приймаються управлінські рішення. Фінансова діагностика на сьогодні набуває подальшого розвитку, чому сприяють досягнення як теорії інформації, так і практики її використання. Протягом етапу фінансової діагностики експертна команда зосереджується на аспектах, що впливають на вартість бізнесу і є важливими для визначення достовірної ціни угоди.

Фінансова діагностика дасть можливість отримати: розуміння бізнесу та його рушійних факторів; визначення та оцінку ключових фінансових та бізнес-ризиків, що впливають на майбутню транзакцію; аналіз ключових показників фінансової діяльності, що належать до ціни угоди (чистий борг, чистий оборотний капітал тощо); аналіз якості активів і постійних грошових потоків; розуміння фінансових ефектів податкових схем, які використовує об'єкт; критичний аналіз процесу бюджетування/планування та бюджетів/бізнес-плану, підготовлених керівництвом, зокрема аналіз потенційних переваг і недоліків; розуміння якості фінансової інформації (звітності згідно з МСФЗ / дійсним законодавством / управлінською звітністю), фінансової системи та відповідних контролів.

У фінансовій практиці застосовуються такі методи аналізу фінансової звітності: горизонтальний; вертикальний; метод коефіцієнтів; системні методи. Горизонтальний метод використовується з метою визначення тенденції економічного розвитку корпорації в цілому, а також її окремих показників.

Дослідники ставлять перед собою різні цілі. Наприклад, фінансове управління корпорації вивчає тенденції розвитку економічних і фінансових показників з метою коригування фінансової та інвестиційної політики, фінансового планування. Фінансовий аналітик інвестиційного інституту вивчає тенденцію зростання зобов'язань корпорації й інші дані фінансової звітності, що становлять для нього інтерес.

Вертикальний метод використовується з метою вивчення структурних змін. Широко застосовуваним методом аналізу фінансової звітності є аналіз коефіцієнтів (*Ratio Analysis*). Коефіцієнти використовуються для визначення фінансового стану корпорації з різних поглядів.

Удосконалені методи, що наводяться в літературі, і способи оцінювання фінансового стану підприємства значною мірою є складними для практичного застосування на підприємствах, особливо на невеликих виробничих одиницях. Крім того, немає чіткого вимірника деяких показників для підприємств. Це пов'язано переважно з відмінностями видів діяльності, характеристиками ринків й іншими параметрами існування і діяльності підприємства.

11.2. Принципи фінансової діагностики та порядок її проведення

Порядок проведення діагностики фінансового стану підприємства є таким:

- визначення мети та предмета діагностики;
- вибір якісних і кількісних показників для діагностування, критеріїв їх оцінювання;
- формування інформаційної бази дослідження;
- проведення аналітичних, техніко-економічних та математичних розрахунків, факторного аналізу;
- виявлення стану досліджуваного процесу (об'єкта) та симптомів кризових явищ, загальних тенденцій фінансово-економічного розвитку об'єкта;
- узагальнення результатів діагностування фінансового стану підприємства, підготовка антикризової програми;
- розроблення прогнозу розвитку об'єкта та послідовності управлінських рішень для його реалізації.

Зазначимо, що проведення діагностики повинно базуватися на загальноприйнятих принципах, найважливішими з яких вважаються:

- *своєчасність* – діагностику необхідно проводити до створення кризової ситуації, до появи перших ознак банкрутства, враховувати динамічність діяльності підприємства;

- *комплексність* – окремі явища і процеси доцільно досліджувати в комплексі з усіма іншими взаємопов'язаними явищами, чинниками, цілями;

- *науковість* – діагностика проводиться на основі науково обґрунтованих принципів, понять, категорій, закономірностей, на застосуванні методології та методів дослідження;

- *автентичність* – процес діагностування базується на первинній, достовірній інформації;

- *точність* – відповідність реальним фактам, цілям і вимогам, які ставляться до процесу діагностування;

- *об'єктивність* – діагностика має здійснюватися за розробленою програмою дослідження, за чітко визначеними базовими параметрами з мінімальним впливом фактора суб'єктивізму; у процесі діагностики необхідно використовувати тільки реальні факти, методи та заходи, щоб знизити рівень неточних оцінок;

- *ефективність* – здійснюючи діагностику підприємства, потрібно постійно порівнювати позитивні і негативні наслідки її проведення та витрати, які пов'язані з цим процесом.

11.3. Види фінансової діагностики

Діагностику фінансового стану підприємства рекомендується проводити у двох видах:

- експрес-діагностика фінансового стану підприємства;
- поглиблена діагностика фінансового стану підприємства.

Ці види діагностики забезпечують комплексний аналіз фінансового стану підприємства.

Експрес-діагностика ставить такі цілі:

1. За «слабкими сигналами», що надходять до підприємства, здійснюється попереднє термінове кількісне та якісне оцінювання циклу кругообігу капіталу на підприємстві як на визначений момент часу (статичне), так і за визначений проміжок часу (динамічне);

2. Оцінюється напрямок зміни фінансової хвороби підприємства;

3. Остаточню узагальнюються результати оцінювання фінансового стану й стійкості функціонування (фінансового «здоров'я») підприємства.

Поглибленою діагностикою досягаються такі цілі:

1. Кількісно у статистиці і у динаміці оцінюється розмір порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві.

2. Виявляються причини порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві, динаміка зміни їх впливу на перебіг фінансової «хвороби» підприємства.

Слід також зазначити, що значний практичний досвід оцінювання фінансового стану підприємства і складання на його основі прогнозу щодо перспектив його змін накопичений у розвинутих країнах.

Зокрема, у Великобританії Комітетом з узагальнення практики аудиту розроблено посібники, які містять перелік критичних показників для оцінювання можливого банкрутства підприємства. Ці показники виділено у дві групи. До першої групи належать такі несприятливі критерії й показники, внаслідок яких виникає загроза появи у недалекому майбутньому значних фінансових труднощів.

До них належать:

- неправильна реінвестиційна політика;
- несприятливі зміни у портфелі замовлень, потенційні витрати довготермінових контрактів;
- низькі значення коефіцієнтів ліквідності;
- наявність наднормативних виробничих запасів і залежалих товарів.

До другої групи належать такі несприятливі критерії й показники, на підставі яких поточний фінансовий стан розглядається як критичний. Поряд з тим вони свідчать, що за певних умов або ж внаслідок ігнорування чи несвоєчасного проведення необхідних заходів ситуація може різко погіршитись.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «фінансова діагностика».
2. Як здійснити горизонтальний та вертикальний аналіз балансу?
3. У якій послідовності проводять фінансову діагностику підприємства?
4. Які принципи фінансової діагностики Ви знаєте?
5. Які цілі поглибленої фінансової діагностики підприємства?

ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ЧИСТИМ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ

12.1. Поняття чистого оборотного капіталу.

12.2. Завдання управління оборотними активами.

12.1. Поняття чистого оборотного капіталу

Чистий оборотний капітал – найважливіший показник діяльності підприємства, необхідний для визначення його фінансової стійкості. Оптимальна сума чистого оборотного капіталу залежить від потреб кожного підприємства й масштабів діяльності, а також від періоду оборотності дебіторської заборгованості, запасів, умов одержання кредитів і позик.

У загальному вигляді чистий оборотний капітал, або чисті оборотні кошти, визначають як різницю між оборотними активами підприємства й короткостроковими зобов'язаннями (короткостроковим позиковим капіталом).

Варто пам'ятати, що перевищення чистого оборотного капіталу над оптимальною потребою є свідченням неефективного використання ресурсів на підприємстві. Нестача чистого оборотного капіталу говорить про неможливість підприємства вчасно розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями, що може призвести до банкрутства.

З погляду традиційної термінології, чистий оборотний капітал є величиною власних оборотних коштів, яка розраховується як різниця між поточними активами й поточними зобов'язаннями підприємства.

З поняттям чистого оборотного капіталу тісно пов'язаний коефіцієнт оборотності капіталу. Він розраховується як відношення чистого обсягу продажів до величини чистого оборотного капіталу. Цей коефіцієнт показує, наскільки ефективно підприємство використовує вкладення в оборотний капітал і як це впливає на величину його продажів. Чим вище значення коефіцієнта оборотності капіталу, тим ефективніше компанія його використовує.

У міжнародній практиці замість чистого оборотного капіталу використовується термін «робочий капітал». Він розраховується як різниця між оборотними активами й операційними (короткостроковими й довгостроковими) зобов'язаннями. При цьому під операційними зобов'язаннями розуміють підприємства, що виникли у зв'язку з його виробничою діяльністю.

До короткострокових зобов'язань належать ті, строк погашення яких не перевищує одного року: дивіденди, рахунки до оплати, податки, короткостро-

кові кредити та ін. Під довгостроковими зобов'язаннями варто розуміти ті, строк погашення яких понад один рік: довгострокова оренда, кредити, рахунки, які не потрібно оплачувати цього року та ін.

Оптимальна сума чистого оборотного капіталу (чистих оборотних коштів) визначається відповідно до індивідуальних потреб кожного підприємства й залежить від масштабів і особливостей його діяльності, періоду оборотності запасів, дебіторської заборгованості, від умов надання й залучення позик і кредитів та ін. У загальному вигляді формула визначення величини чистого оборотного капіталу має вигляд:

$$\begin{aligned} \text{Ч}_{\text{об}} &= \text{ВК} + \text{ДПК} - \text{ВА} \\ &\text{або} \\ \text{Ч}_{\text{об}} &= \text{ОА} - \text{КПК}, \end{aligned}$$

де $\text{Ч}_{\text{об}}$ – сума чистих оборотних активів (чистого робочого капіталу) підприємства; ВК – сума власного капіталу підприємства; ДПК – сума довгострокового позикового капіталу, використовуваного підприємством (сума його довгострокових фінансових зобов'язань); КПК – сума короткострокового позикового капіталу, що використовується підприємством (сума його короткострокових фінансових зобов'язань); ВА – загальна вартість позаоборотних активів підприємства; ОА – загальна сума оборотних активів підприємства (його робочого капіталу).

На фінансовому стані компанії негативно позначається як надлишок, так і недолік чистого оборотного капіталу. Перевищення робочого капіталу над оптимальною потребою свідчить про неефективне використання ресурсів.

У свою чергу, дефіцит чистого оборотного капіталу свідчить про нездатність компанії погасити свої короткострокові зобов'язання у встановлений термін і може спричинити її банкрутство.

Коефіцієнт оборотності капіталу показує, наскільки ефективно компанія використовує інвестиції в оборотний капітал, і як це впливає на ріст продажів:

$$K_{\text{орк}} = \text{чистий обсяг продажів} / \text{чистий оборотний капітал}.$$

Чим вище значення показника, тим більш ефективно підприємство використовує чистий оборотний капітал.

У міжнародній практиці під терміном чистий робочий капітал (WC) мається на увазі найбільш ліквідна частина активів компанії, що включає такі елементи, як кошти, дебіторську заборгованість й товарно-матеріальні запаси, тобто це різниця між оборотними активами й короткостроковою кредиторською заборгованістю:

$$WC = \text{Поточні активи} - (\text{Поточні зобов'язання} + \text{Короткострокові кредити}).$$

Чистий робочий капітал показує, яка сума оборотних коштів фінансується за рахунок власних коштів організації, а яка – за рахунок банківських кредитів.

12.2. Завдання управління оборотними активами

Управління виробничим процесом і оборотними активами на підприємстві належить до завдань, які вирішують менеджери-економісти. Оскільки процеси виробництва та реалізації продукції супроводжуються рухом фінансових ресурсів, активну участь у вирішенні завдань, пов'язаних з управлінням оборотними активами підприємства, беруть фінансові менеджери. До найважливіших із таких завдань належать:

- визначення оптимального обсягу та структури оборотних активів;
- мінімізація витрат на фінансування та підтримку певного їх обсягу;
- управління чистим оборотним капіталом підприємства;
- забезпечення ліквідності та платоспроможності;
- формування оптимального обсягу товарно-матеріальних запасів;
- управління дебіторською заборгованістю;
- управління грошовими коштами тощо.

Обсяг оборотних активів має бути достатнім для забезпечення у довгостроковому періоді стабільної виробничої та фінансової діяльності підприємства. Крім того, він повинен бути оптимальним у контексті управління поточною діяльністю підприємства, тобто забезпечувати ліквідність та платоспроможність господарюючого суб'єкта на належному рівні.

Оскільки зміни в оборотних активах, як правило, пов'язані зі змінами в поточних пасивах підприємства та зі змінами в ліквідності, управління обо-

ротним капіталом обов'язково включає управління чистим оборотним капіталом (ЧК).

У процесі визначення необхідного обсягу оборотних активів підприємства можуть бути реалізовані різні стратегії інвестування, серед яких граничними є так звані «сильна» та «слабка» стратегії.

При «сильній» стратегії інвестування підприємство підтримує необхідний обсяг реалізації за рахунок мінімального обсягу оборотних активів. Реалізація такої стратегії пов'язана, з одного боку, зі зростанням прибутковості та ефективності використання оборотних засобів, а з другого – зі зростанням ризику можливих втрат внаслідок нестачі грошових коштів або товарно-матеріальних запасів для забезпечення неперервного й стабільного виробничого процесу. Така політика інвестування оборотних активів може використовуватись і приносити значну вигоду лише в умовах стабільного ринку та за наявності на підприємстві висококваліфікованих менеджерів з управління оборотним капіталом.

«Слабка» стратегія інвестування характеризується високим рівнем оборотного капіталу, яким підприємство підтримує визначений обсяг реалізації. Основними результатами реалізації такої стратегії є наявність у підприємства достатнього для стабільної виробничої діяльності обсягу оборотного капіталу й зниження рентабельності виробничого процесу внаслідок неефективного використання ресурсів. Як правило, до такої політики інвестування оборотних активів фінансові менеджери вдаються у разі нестабільної роботи постачальників, зростання цін на сировину та матеріали, а також при можливих непередбачуваних змінах на ринках збуту продукції та в розрахунках з іншими суб'єктами ринку.

У процесі реалізації будь-якої політики управління оборотним капіталом підприємства повинні намагатись прискорити оборотність оборотних активів з тим, щоб вивільнити частину оборотних коштів та поліпшити ефективність їх використання. Прискорення оборотності може відбуватися на всіх стадіях кругообігу:

– на стадії формування запасів – за рахунок визначення зайвих запасів та їх ліквідації, оптимального вибору постачальників і поліпшення організації постачання;

– на стадії виробництва – за рахунок впровадження нових технологій та підвищення ефективності праці, що сприятиме скороченню виробничого циклу без зниження якості продукції, яку виробляють;

– на стадії реалізації продукції – за рахунок раціональної організації збуту, що, зокрема, забезпечується формуванням і реалізацією ефективної кредитної політики.

Підвищення оборотності обігових коштів дає змогу збільшити обсяги виробництва й реалізації продукції без залучення додаткових фінансових ресурсів. При визначенні потреби в оборотному капіталі та реалізації тієї чи іншої політики інвестування оборотних активів потрібно також враховувати стан економіки в цілому.

При низькому рівні оборотного капіталу підприємство може не мати достатнього рівня прибутку в результаті нестачі оборотних коштів і втрати ліквідності. Зростання рівня оборотного капіталу до деякої величини забезпечує неперервний і стабільний виробничий процес за рахунок оптимального для цього підприємства обсягу товарно-матеріальних запасів, залишку грошових коштів на рахунку та необхідного в конкретних умовах обсягу дебіторської заборгованості. Компроміс між ризиком втрати ліквідності при низькому рівні оборотного капіталу та зниженням ефективності виробничо-господарської діяльності внаслідок зростання обсягу оборотних активів можуть забезпечити наявність на підприємстві кваліфікованих фінансових менеджерів та розробка й реалізація ними ефективної політики управління оборотним капіталом.

Запитання для самоперевірки

1. З яких елементів складається чистий оборотний капітал?
2. Чому перевищення величини чистого оборотного капіталу над потребою свідчить про неефективне використання коштів?
3. У чому полягає різниця між чистим оборотним капіталом і робочим капіталом підприємства?
4. Для чого розраховують коефіцієнт оборотності капіталу?
5. Яку стратегію інвестування доцільно використовувати підприємству на нестабільному ринку?

ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА

13.1. Поняття та класифікація інвестиційного портфеля.

13.2. Етапи управління інвестиційним портфелем підприємства.

13.3. Особливості формування цілей фінансового інвестування.

13.1. Поняття та класифікація інвестиційного портфеля

Інвестиційний портфель – це цілеспрямовано сформована сукупність цінних паперів, придбаних підприємством відповідно до розробленої інвестиційної стратегії фінансового інвестування.

Метою формування інвестиційного портфеля фінансових інвестицій є забезпечення реалізації основних напрямів політики фінансового інвестування шляхом підбору найбільш доходних і найменш ризикових цінних паперів. Відповідно до цієї мети завданнями формування інвестиційного портфеля підприємства є:

- забезпечення високого рівня інвестиційного доходу в поточному періоді;
- забезпечення високих темпів приросту інвестованого капіталу в довгостроковому періоді;
- забезпечення мінімізації рівня інвестиційних ризиків;
- забезпечення необхідної ліквідності портфеля.

Виділяють кілька типів портфелів фінансових інвестицій за різними класифікаційними ознаками:

1. За цілями формування інвестиційного доходу:

- портфель доходу – це інвестиційний портфель, сформований за критерієм максимізації рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді поза залежністю від темпів приросту інвестованого капіталу в довгостроковій перспективі;
- портфель зростання – це інвестиційний портфель, сформований за критерієм максимізації темпів приросту інвестованого капіталу в майбутній довгостроковій перспективі поза залежністю від рівня поточного інвестиційного доходу.

2. За рівнем прийнятих ризиків:

- агресивний (спекулятивний) портфель – це інвестиційний портфель, сформований за критерієм максимізації поточного доходу або приросту інвестованого капіталу поза залежністю від рівня інвестиційного ризику;

- помірний (компромісний) портфель – це інвестиційний портфель, за яким рівень інвестиційного ризику наближений до середньоринкового;

- консервативний портфель – це інвестиційний портфель, сформований за критерієм мінімізації інвестиційного ризику.

3. За стабільністю структури:

- портфель з фіксованою структурою активів – портфель, в якому частка основних видів активів залишається незмінною протягом тривалого періоду часу;

- портфель з гнучкою структурою активів – портфель, в якому частка основних видів активів є рухомою і змінюється під впливом факторів зовнішнього середовища.

4. За спеціалізацією:

- портфель акцій – вирішує мету забезпечення високих темпів приросту капіталу в поточному й перспективному періоді;

- портфель облігацій – вирішує завдання забезпечення високих темпів поточного доходу, мінімізації інвестиційних ризиків, зниження податків;

- портфель депозитних внесків;

- портфель інших цінних паперів.

5. За кількістю стратегічних цілей формування:

- моноцільовий портфель – портфель, в якому фінансові інструменти відібрані за однією метою формування портфеля;

- поліцільовий портфель – портфель, формування якого спрямовано на досягнення декількох цілей.

13.2. Етапи управління інвестиційним портфелем підприємства

Управління інвестиційним портфелем підприємства містить у собі:

- формування інвестиційного портфеля;

- реструктуризацію портфеля при зміні зовнішніх і внутрішніх умов здійснення фінансових інвестицій.

Формування інвестиційного портфеля – це процес відбору цінних паперів, що мають необхідні інвестиційні якості.

Цей процес має такі етапи:

- вибір типу інвестиційного портфеля;
- оцінювання інвестиційних якостей окремих цінних паперів за критеріями рівня прибутковості, ризику й ліквідності;
- відбір фінансових інструментів в інвестиційний портфель з урахуванням їх впливу на параметри прибутковості, ризику й ліквідності портфеля;
- оптимізація портфеля, спрямована на зниження його ризику при заданому рівні його прибутковості;
- оцінювання основних фінансових параметрів портфеля (прибутковість, ризик, ліквідність).

Реструктуризація інвестиційного портфеля – це обґрунтування і реалізація управлінських рішень, що забезпечують підтримку цільової інвестиційної спрямованості сформованого портфеля за параметрами його прибутковості, ризику й ліквідності шляхом зміни окремих його інструментів.

Процес реструктуризації портфеля здійснюється за такими етапами:

- моніторинг інвестиційного клімату в державі й регіоні, а також змін кон'юнктури інвестиційного ринку й виявлення змін факторів зовнішнього й внутрішнього інвестиційного середовища;
- оцінювання відповідності інвестиційного портфеля за критеріями прибутковості, ризику й ліквідності стратегічним цілям фінансового інвестування з урахуванням виявлених змін зовнішнього й внутрішнього середовища;
- розроблення заходів щодо реструктуризації портфеля за основними видами цінних паперів і конкретними їхніми різновидами;
- визначення часу здійснення угод із реструктуризації портфеля і обґрунтування наказів брокеру на здійснення угод, що забезпечують реструктуризацію портфеля.

Моніторинг інвестиційного клімату й кон'юнктури інвестиційного ринку необхідний для виявлення факторів, які можуть знизити ефективність інвестиційного портфеля.

До факторів зниження ефективності інвестиційного портфеля належать:

1. Для пайових цінних паперів:
 - зниження рівня виплачуваних дивідендів внаслідок зменшення суми прибутку емітента;
 - кон'юнктурний спад у галузі, в якій емітент проводить свою операційну діяльність;

- загальний спад кон'юнктури фондового ринку;
- підвищення рівня оподатковування інвестиційного доходу за пайовими фінансовими інструментами.

2. Для боргових цінних паперів:

- збільшення середньої ставки відсотка на фінансовому ринку;
- підвищення темпів інфляції порівняно з попереднім періодом;
- зниження рівня платоспроможності емітента;
- підвищення рівня оподатковування інвестиційного доходу за борговими фінансовими інструментами.

Своєчасне виявлення цих факторів дасть змогу оперативно відреагувати на їхній вплив і провести оперативну реструктуризацію портфеля з метою збереження його вихідних параметрів прибутковості, ризику й ліквідності.

13.3. Особливості формування цілей фінансового інвестування

Інвестор формує свій інвестиційний портфель на підставі інвестиційної стратегії, яка визначає можливості поліпшення результатів діяльності підприємств за допомогою інвестицій (тобто окреслює напрями інвестування для одержання прибутку та зростання власних активів) і формує відповідного виду інвестиційні портфелі: портфель реальних інвестицій, портфель цінних паперів, портфель інтелектуальних цінностей.

Формування структури реальних інвестицій визначають такі характеристики стану інвестора та ринкового середовища:

1. Тип діяльності інвестора. Залежно від типу інвестора (інституційний інвестор чи інший господарський об'єкт) або фізичної особи визначаються форми інвестування, розмір часток загального портфеля, пріоритетність цілей інвестиційної стратегії. Так, інституційні інвестори мають законодавчо визначені норми фондових вкладень та напрямів (об'єктів) інвестування.

2. Стадія життєвого циклу виробництва. Фаза життєвого циклу підприємств (чи окремого виробництва) визначає форми інвестування та їх розміри. На початковій стадії переважає портфель реальних вкладень. Поступово, в міру зростання надходжень, підприємство може формувати свій портфель цінних паперів та вкладати кошти в інтелектуальні цінності.

3. Вид інвестиційної стратегії підприємства. Така стратегія підприємства буває активною (агресивною), що спрямована на одержання максимально-

го прибутку, або пасивною, що забезпечує непогіршення існуючого стану за рахунок нових інвестицій.

4. Фактори макросередовища, що стимулюють здійснення інвестицій. Ці фактори поділяють на економічні (монетарна та фіскальна політика держав) та організаційно-правові (законодавчі акти та норми здійснення інвестицій).

Формуючи структуру фондового портфеля, інвестор намагається забезпечити допустиме поєднання дохідності та ризику.

Як відзначає більшість аналітиків, у портфель включаються як низькодохідні цінні папери, за якими рівень ризику малий, так і ризикові папери з високою ставкою доходу. Питома вага тих чи інших указаних цінних паперів визначає тип фондового портфеля: консервативний чи ризиковий.

Консервативний орієнтований на стабілізацію доходів при низькому рівні ризику, ризиковий – на максимізацію доходу.

Незалежно від виду інвестиційного портфеля (реальний, фондовий, інтелектуальний), його типу (консервативний, ризиковий) при його формуванні необхідно враховувати оптимальне, з огляду обраної стратегії, поєднання таких основних характеристик інвестицій: дохідність, ліквідність, час реалізації та ризик.

Дохідність від загального інвестиційного портфеля, що поєднує реальні, фондові та інтелектуальні інвестиції, складається з відповідних складових дохідності. Доходи за реальними інвестиціями формуються у процесі впровадження інвестиційного проекту і зростають з розширенням обсягів реалізації продукції чи послуг.

Дохідність за цінними паперами означає можливість одержання майбутніх прибутків, що складаються з курсової різниці і дивідендів або відсотків з придбаних цінних паперів.

Дохідність за об'єктами інтелектуальної власності залежить від ефективності їх розміщення або продажу.

Ліквідність для інвестора означає можливість швидкого та незбиткового перетворення активів на гроші. Засобів інвестора у будь-який момент часу в майбутньому повинно бути достатньо для покриття поточних потреб в інвестуванні.

Урахування часу інвестування означає правильний вибір моменту здійснення інвестиції та тривалості повернення коштів. Здійснення певних інвес-

тицій, зазвичай, не можна відкладати, може впасти попит на товари (ціна на цінні папери), змінитися ризик, інвестиційне середовище тощо. Крім того, для загального (повного) інвестиційного портфеля інвестора виконання всього комплексу інвестицій не може бути розтягнуто до безмежності. Тому, зазвичай, інвестор складає календарний графік їх виконання.

Альтернативою дохідності для будь-яких інвестицій є їх ризикованість. Будь-яка діяльність характеризується сукупністю ризиків. З погляду формування інвестиційного портфеля, комбінацію інвестицій треба підбирати так, щоб ризик був якомога менший на кожному етапі.

Пріоритетність кожної з названих характеристик є ситуаційною і змінюється у процесі формування портфеля або зміни стратегії інвестора.

Розглянемо описані характеристики інвестицій та їх поєднання в основах вибору цінних паперів. Одним з найпоширеніших підходів до формування портфеля цінних паперів на фондових ринках розвинутих країн є урахування принципу рівноваги ринку. При такому підході портфель цінних паперів інвестора відповідає структурі ринку і формується з цінних паперів найвагоміших учасників фондового ринку з періодичним їх коригуванням.

Принцип ринкової рівноваги ґрунтується на тому, що ринок цінних паперів є добре збалансованою системою. Це означає, що при нормальному стані ринку продавці цінних паперів та їх покупці активно взаємодіють. Наслідком цього є те, що розрив між цінами попиту та пропозиції несуттєвий, а оператори фондового ринку швидко визначають їх рівновагові значення. Це забезпечується, з одного боку, наявністю на ринку в будь-який час всіх цінних паперів, а з другого – адміністративними заходами керівництва фондових бірж, спрямованими на зменшення розриву між цінами попиту та пропозиції.

Запитання для самоперевірки

1. Яка мета формування інвестиційного портфеля підприємства?
2. Яку назву має інвестиційний портфель, сформований за критерієм мінімізації інвестиційного ризику?
3. Які види інвестиційних портфелів Ви знаєте?
4. Опишіть етапи процесу формування інвестиційного портфеля підприємства.
5. Що розуміємо під «реструктуризацією інвестиційного портфеля підприємства»?

ТЕМА 14. СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

14.1. Стратегічний фінансовий контролінг.

14.2. Модель стратегічного управління підприємством.

14.1. Стратегічний фінансовий контролінг

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками.

Вважається, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений.

У рамках стратегічного фінансового контролінгу зусилля фінансових служб підприємств концентруються на виконанні таких основних завдань:

- визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- визначення стратегічних факторів успіху;
- визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства;
- впровадження дійової системи раннього попередження та реагування (перманентний аналіз шансів і ризиків, сильних та слабких сторін);
- визначення горизонтів планування;
- довгострокове фінансове планування: планування прибутків та збитків, *Cash-flow*, балансу, основних фінансових показників;
- довгострокове управління вартістю підприємства та прибутками його власників;
- забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами.

Найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху.

Наявний у підприємства потенціал розвитку визначається такими основними факторами: фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу; наявність кваліфікованого персоналу; наявність надійних і дешевих джерел постачання сировини та матеріалів; наявність ринків збуту

продукції; виробничий потенціал; ефективна організаційна структура; висока якість менеджменту.

До основних інструментів стратегічного контролінгу належать аналіз сильних і слабких сторін, побудова стратегічного балансу, портфельний аналіз, організаційний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу, система раннього попередження та реагування і ряд інших.

У плані фіксуються цілі, яких підприємство прагне досягти в довгостроковому періоді. Ці цілі можуть мати немонетарний (якісні цілі) або монетарний вигляд. Класифікація фінансових цілей підприємства з погляду німецьких фінансистів наведена на рис. 14.1.

Багато підприємств стикаються з проблемою відсутності логічного поєднання стратегічних цілей та оперативних завдань, які виконуються окремими працівниками і структурними підрозділами. Довгострокове стратегічне планування та короткострокове річне бюджетування досить часто розглядаються як два паралельні, навіть дещо автономні процеси.



Рисунок 14.1 – Приклад класифікації фінансово-економічних цілей підприємства

Необхідною передумовою успішного стратегічного контролінгу є високласний бухгалтерський, фінансовий та управлінський облік. До основних сфер контролю та аналізу відхилень у контексті стратегічного контролінгу належать:

- стратегічні цілі (як монетарні, так і немонетарні);
- зовнішні чинники, покладені в основу довгострокового планування;
- внутрішні вузькі місця стратегічного характеру.

На великих підприємствах завдання, які належать до компетенції стратегічного контролінгу, досить часто вирішує спеціально створений відділ стратегічного планування.

14.2. Модель стратегічного управління підприємством

Проведений детальний порівняльний аналіз моделей стратегічного аналізу провідних міжнародних компаній (Бостонської консалтингової компанії, МакКінсі, Артур Д. Литтл) (табл. 14.1) показав, що жодна модель не передбачає аналізу рівня корпоративного управління в компанії під час аналізу її ресурсного потенціалу чи конкурентоспроможності. Це пояснюють суб'єктивні чинники – корпоративні стандарти в інших країнах світу впроваджені на рівні законодавства, реалізація корпоративних прав, механізм переходу прав власності настільки швидкий та прозорий, що практично не впливає на прийняття стратегічних рішень.

За результатами ранжування консультантами відомих українських компаній основних показників, що характеризують можливість використання базових моделей стратегічного аналізу, визначено, що найбільш придатною для використання в українських умовах є модель МакКінсі. Одним із основних методів аналізу, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливості стратегічної поведінки підприємства, є *SWOT*-аналіз.

Велику увагу доцільно приділити найскладнішому етапу стратегічного управління – стратегічному аналізу, оскільки на цьому етапі компанія повинна виявити коло зацікавлених сторін, проаналізувати ступінь їхнього впливу на діяльність підприємства.

Сутність стратегічного управління полягає у формуванні уяви про середовище підприємства та вироблення загальної уяви про його перспективи у цьому середовищі.

Таблиця 14.1 – Порівняння світових моделей стратегічного аналізу

	BCG	GE/McKinsey	ADL-LC
Передумови застосування моделі	<p>1. Стратегічні перспективи всіх бізнесів організації повинні бути сумісними за показником темпів росту. Для цього необхідно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • щоб для всіх бізнесів відповідні продукти-товари в стратегічній перспективі, яка розглядається, залишалися в незмінних фазах свого життєвого циклу; • у заданій стратегічній перспективі виключаються всі значущі фактори невизначеності зовнішнього середовища. <p>2. У конкретному бізнесі в стратегічній перспективі розвиток конкуренції повинен проходити так, щоб для визначення майбутньої ринкової позиції компанії виявилося би достатнім значення відносної частки ринку</p>	<p>1. Конкурентний статус конкретного бізнесу встановлюється на поточний період часу, потім він без істотних змін екстраполюється на стратегічний період, який розглядається. (Але на практиці протягом стратегічного періоду конкурентна ситуація і реальний конкурентний статус будь-якого бізнесу може змінюватися істотним чином).</p> <p>2. Процес стратегічного вибору – це пасивний випереджаючий процес, тобто компанія передбачає майбутнє, яке складається начебто без її участі</p>	<p>1. За життєвим циклом, галузь бізнесу або конкретний ринок відповідного продукту в кожний конкретний період часу знаходиться в одній з 4-х стадій свого розвитку (народження, розвиток, зрілість, старіння). Тому під час аналізу та прийняття стратегічних рішень щодо кожного конкретного бізнесу необхідно враховувати всі особливості відповідної стадії життєвого циклу.</p> <p>2. Доцільність практичного застосування моделі, а також якість і точність її результатів залежить від точності визначення відрізка шляху реальної траєкторії життєвого циклу кожного конкретного ринку</p>
Переваги	Простота та чіткість застосування: конкурентну позицію компанії можна оцінювати за її часткою на цьому ринку	Інтегральна багатофакторна оцінка координат кожного бізнесу в конкурентному бізнес-просторі	Включення в систему обґрунтування стратегічних рішень, інтегральних оцінок, конкурентних стадій, життєвого циклу різних ринків
Недоліки	Якщо задана стратегічна перспектива значно складніша та відповідні умови конкуренції також істотно складніші, то необхідні інші інструменти стратегічного аналізу та стратегічного синтезу	Не дає ніякої системної відповіді на запитання про те, як потрібно оптимізувати цей портфель і як перебудувати цю структуру бізнесу в умовах обмежених ресурсів компанії	У моделі не розглядаються стратегії, які пропонують істотні зміни життєвого циклу і передбачають відповідні заходи, спрямовані на такі зміни

Формування таких уявлень базується не стільки на аналізі достовірності інформації про середовище, скільки на обґрунтуванні допустимих гіпотез.

Умови невизначеності в стратегічному управлінні дозволяють розділити їх дві частини: макро- та мікроорганізаційна невизначеність.

У діяльності підприємств «мікро» невизначеність виникає на низовому та середньому організаційному рівні менеджменту, а «макро» – на верхньому рівні управління. Конкуренція в бізнес-середовищі є другою причиною виникнення стратегічного управління підприємства.

Стратегічне управління забезпечує ефективну взаємодію учасників конкурентного середовища. Концептуально місце і роль підприємства в ринковому середовищі визначається: здобуттям ресурсів із зовнішнього оточення; визначенням цілей та напрямів діяльності; виготовленням продукту; передачею продукту в зовнішнє середовище.

Ключова роль у підтримці балансу між цими процесами, а також в мобілізації ресурсів організації та їх здійснення належить менеджменту. Ці процеси мають складну структуру, а забезпечення їх виконання відбувається на різних стадіях управління: стратегічному, тактичному та лінійному.

Стратегічне управління орієнтує діяльність підприємства на пошук і проведення змін споживачів та їх запитів. При цьому ключовими завданнями підприємства є удосконалення продукту чи підвищення якості послуги, розробка нових виробів чи послуг та робота зі споживачами.

Запитання для самоперевірки

1. Які функції виконує стратегічний фінансовий контролінг?
 2. Які інструменти стратегічного контролю Ви знаєте?
 3. Назвіть монетарні і немонетарні фінансово-економічні цілі підприємства.
 4. Що належить до сфер контролю?
 5. Яку з моделей стратегічного аналізу Ви рекомендуєте застосовувати?
- Обґрунтуйте Ваше рішення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2011. – 327 с.
2. Практикум з дисципліни «Економічне управління підприємством» / уклад. Верба В.А., Євдокимова Н.М., Кизенко О.О. – Київ : КНЕУ, 2008.
3. Жданов С.А. Механизмы экономического управления предприятием : учеб. пособ. для вузов / С.А. Жданов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.
4. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: пер. с англ. / Дж. Ван Хорн. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 992 с.
5. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
6. Ковтун С. Є. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Є. Ковтун. – Харків : Фактор, 2005. – 321 с.
7. Дядечко Л. П. Бюджетування грошових коштів : сутність та роль в управлінні підприємствами : монографія / Л. П. Дядечко, Ю. О. Оліфірова, С. В. Бабій. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 250 с.
8. Бюджетування в економічних системах : монографія / за ред. Ю. Г. Лисенко, В. М. Андрієнко. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 359 с.
9. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства : монографія / за ред. А. В. Череп. – Запоріжжя : ЗНУ, 2011. – 220 с.
10. Лапіцька С. Ю. Управління підприємством в умовах інновацій / С.Ю. Лапіцька. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2002. – 235 с.
11. Управління підприємством в умовах розвитку ринку/ В.М. Гриньова, М.М. Новікова, О. М. Красноносова. – Харків : ХДЕУ, 2003. – 167 с.
12. Нижник В. М. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія / В. М. Нижник, М. В. Ніколайчук. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 389 с.
13. Соколова Л. В. Управління підприємством в умовах ринку: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Л. В. Соколова. – Харків : Компанія СМІТ, 2012. – 311 с.

14. Дарманська Г. О. Контролінг : навч. посіб. / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод. - Хмельницький : ТУП, 2002. – 107 с.
15. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
16. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці : монографія / В.В. Прохорова, Л.С. Мартюшева, Н.Ю. Петрусевич, Ю.В. Прохорова. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 198 с.
17. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч.-метод. посіб. / В.А. Панков, С.Я. Єлецьких, Н.М. Михайличенко. – Краматорськ : ДДМА, 2006. – 95 с.
18. Контролінг в управлінні підприємством : навч. посіб. / Г. П. Ляшенко, Л. М. Гаєвська, О. В. Чернова, О. І. Піжук. – Ірпінь : Нац. ун-т ДПС України, 2009. – 273 с.
19. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту : монографія / О. Д. Гудзинський, М. М. Аксентюк, О. М. Деменіна. – Київ: ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.

ЗМІСТ

Вступ	3
Тема 1. Введення в дисципліну «Економічне управління підприємством».....	4
Тема 2. Системна характеристика економічного управління підприємством	9
Тема 3. Технологія вирішення завдань економічного управління.....	13
Тема 4. Економічний порядок підприємства та інструменти його підтримування	19
Тема 5. Система бюджетного управління підприємством	24
Тема 6. Організація бюджетного управління	29
Тема 7. Технологія формування операційних бюджетів	35
Тема 8. Розроблення бюджету доходів і витрат	43
Тема 9. Управління грошовими потоками підприємства	48
Тема 10. Інформаційне забезпечення бюджетного управління	56
Тема 11. Фінансова діагностика підприємства	61
Тема 12. Управління чистим оборотним капіталом	65
Тема 13. Управління інвестиційним портфелем підприємства.....	70
Тема 14. Стратегічне та оперативне управління фінансуванням діяльності підприємства	76
Список літератури	81

Навчальне видання

Економічне управління підприємством

Конспект лекцій
для студентів денної та заочної форм навчання
за спеціальністю 051 «Економіка»

Укладач: ЛАРКА Людмила Сергіївна

Відповідальний за випуск проф. Яковлев А. І.

Роботу до видання рекомендував проф. Погорєлов М. І.

Редактор Н. В. Верстюк

План 2017 р., поз. 32